

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sistema Bancario Colombiano**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Uriel Fernando Barrero Meneses**

**Javier Francisco Fernández Rodríguez**

**Ginna Sofía García Benavides**

**Luz Marina Laverde Torres**

**Asesor: Juan Diego Alzate Gómez**

**Bogotá D.C., noviembre de 2016**

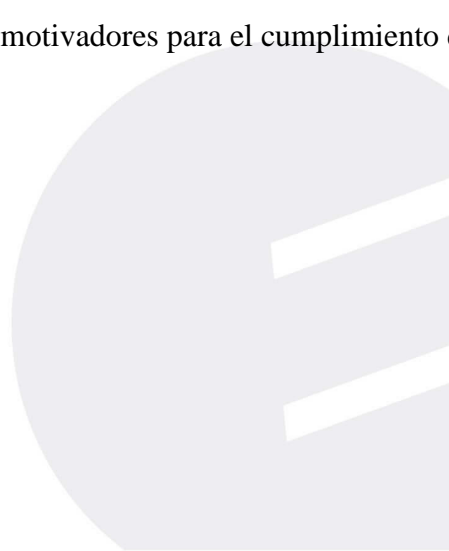
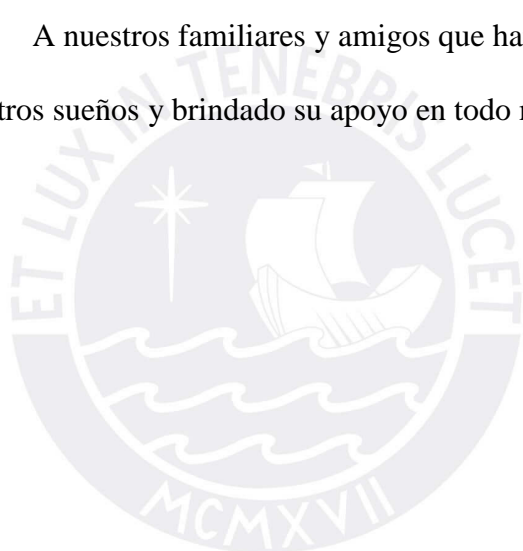
## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios, por permitirnos capacitarnos en una institución de alta calidad, siguiendo valores de responsabilidad global social, que nos permitirá por medio de un liderazgo transformacional impactar positivamente nuestra sociedad.

A los directivos, profesores, personal administrativo y asesor de tesis Juan Diego Alzate de CENTRUM Católica Graduate Business School, quienes siguiendo los principios de educación responsable, han impartido en nosotros una cultura de liderazgo generador de valor sostenible para nuestras organizaciones y sociedad.

A nuestros compañeros, quienes con sus experiencias, debates críticos, trabajos en equipo y amistad fortalecieron nuestro proceso de aprendizaje.

A nuestros familiares y amigos que han sido los motivadores para el cumplimiento de nuestros sueños y brindado su apoyo en todo momento.





## **Dedicatorias**

A Dios, por su infinita bondad y amor y a todos mis seres amados, por su comprensión, consejos, la motivación constante, y por acompañarme en este proceso.

Uriel Fernando Barrero Meneses

A mi mamá, quien me guió con el ejemplo por el camino de la responsabilidad, el empeño y el desarrollo profesional. A Johana y su familia por su paciencia y permanente apoyo. A mis compañeros y amigos por su excelente trabajo y su disposición.

Javier Francisco Fernández Rodríguez

A Dios, mi familia y mis compañeros Luz, Javier y Uriel.

Ginna Sofía García Benavides

A Dios, por bendecirme con tantas oportunidades y por ayudarme a ser perseverante y darme la fortaleza que me permitió finalizar la maestría. A mi familia por su apoyo incondicional y por enseñarme los valores para ser la persona que soy hoy en día. A los profesores que nos transmitieron sus conocimientos. A mi equipo de tesis por la dedicación, esfuerzo y amistad; y a todas las personas de quienes recibo la motivación permanente para alcanzar mis objetivos.

Luz Marina Laverde Torres

## Resumen Ejecutivo

Esta tesis presenta el planeamiento estratégico del Sistema Bancario Colombiano visión 2026, cuyo objetivo es posicionar al Sistema Bancario Colombiano como referente latinoamericano en términos de penetración, alcance, crecimiento y rentabilidad. La visión se desagregó a su vez en cinco objetivos de largo plazo orientados al incremento en las cifras de ingresos, utilidades, ROE, empresas bancarizadas y entidades certificadas ambientalmente. Con esta definición de situación futura deseada, se dio inicio al modelo secuencial de planeamiento estratégico que en su fase de entrada ayudó a caracterizar el entorno y el *intorno* del Sistema Bancario nacional, recopilando información de diversas fuentes relevantes. En el análisis externo se identificaron factores clave de éxito como la bancarización, la tasa de interés, el crecimiento bancario, la seguridad y la tecnología financiera, mientras que en el análisis interno se evidenciaron las fortalezas y debilidades del sistema, destacándose su fortaleza financiera pero también su baja eficiencia administrativa. Los resultados de dichos análisis, sirvieron como insumos para una fase de emparejamiento en la que herramientas como la FODA y otros instrumentos de posicionamiento, sirvieron para la generación de estrategias enfocadas en el desarrollo de productos, el desarrollo de mercados, la penetración de mercados y la diversificación concéntrica. Dichas estrategias fueron filtradas en la etapa de salida para retener aquellas destinadas al proceso de implementación; un proceso caracterizado principalmente por la desagregación de los objetivos de largo plazo en unos de corto plazo – con seguimiento generalmente anual- que fungirán como *checkpoints* de monitoreo. El seguimiento de estos objetivos por medio del tablero de control al igual que la coordinación y asignación de recursos, se harán a través de una comisión intersectorial propuesta en este planeamiento estratégico, responsable de guiar al Sistema Bancario Colombiano a una posición de liderazgo regional en el término de 10 años.

## **Abstract**

This thesis presents the strategic planning of the banking sector in Colombia for the year 2026, whose objective is to turn the Colombian banking sector into a Latin America referent in terms of market penetration, range, growth and profitability. This vision was deconstructed in five long-term objectives centered on the increase of income, revenue, ROE, banked companies and environmentally certified banks. Having this definition of desired future situation, the sequential model of strategic planning started with an input stage that helped to characterize the business environment and the inner sphere of Colombian banking, gathering information from different relevant sources. In the external analysis, some key success factors of the banking sector were identified such as access to banking services, interest rates, banking growth, safety and financial technology, while the strengths and weaknesses were identified in an internal analysis that highlights the financial strength but also the low administrative efficiency. All those results were the inputs of a matching stage where analytic tools such as SWOT and some others, were used to define strategies focused on product development, market development, market penetration and concentric diversification. Those strategies were then filtered in the output stage to obtain the strategies addressed to the implementation process; a process mainly typified by the deconstruction of the long-term objectives into the short-term objectives -annually monitored- that will serve as tracking checkpoints. The monitoring of those objectives using the balanced score card, as well as the resource coordination and allocation will be carried out by an intersectoral commission suggested in this strategic planning, a body who will be responsible to drive the Colombian banking system to a regional leadership position in the next ten years.

## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sistema Bancario Colombiano .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	2
1.2. Conclusiones .....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>10</b>
2.1. Antecedentes .....	10
2.2. Visión .....	12
2.3. Misión .....	13
2.4. Valores .....	13
2.5. Código de Ética .....	14
2.6. Conclusiones .....	14
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>15</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	18
3.1.2. Potencial nacional.....	20
3.1.3. Principios cardinales.....	27
3.1.4. Influencia del análisis en el Sistema Bancario Colombiano .....	33
3.2. Análisis Competitivo del País .....	36
3.2.1. Condiciones de los factores .....	37
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	45
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	53

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	54
3.2.5. Influencia del análisis en el Sistema Bancario Colombiano .....	55
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	56
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	56
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	63
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	68
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	70
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	71
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	72
3.5. El Sistema Bancario Colombiano y sus Competidores .....	73
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	74
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	75
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	75
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	76
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	77
3.6. El Sistema Bancario Colombiano y sus Referentes .....	77
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	79
3.8. Conclusiones .....	82
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>84</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	84
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	84
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	86
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	89
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	95
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	102

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	106
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	108
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	110
4.3. Conclusiones .....	111
<b>Capítulo V: Intereses del Sistema Bancario Colombiano y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>113</b>
5.1. Intereses del Sistema Bancario Colombiano.....	113
5.2. Potencial del Sistema Bancario Colombiano .....	115
5.3. Principios Cardinales del Sistema Bancario Colombiano.....	122
5.4. Matriz de Intereses del Sistema Bancario Colombiano (MIO).....	126
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	126
5.6. Conclusiones .....	127
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>129</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	129
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	132
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	135
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	137
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	138
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	139
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	141
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	143
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	143
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	146
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	147
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	148
6.13. Conclusiones .....	150

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>152</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	152
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	154
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	156
7.4. Estructura Organizacional del Sistema Bancario Colombiano .....	158
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	159
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	163
7.7. Gestión del Cambio .....	164
7.8. Conclusiones .....	164
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>166</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	166
8.1.1. Aprendizaje interno .....	167
8.1.2. Procesos .....	168
8.1.3. Clientes .....	170
8.1.4. Financiera .....	171
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	172
8.3. Conclusiones .....	172
<b>Capítulo IX: Competitividad de EL SISTEMA BANCARIO COLOMBIANO .....</b>	<b>174</b>
9.1. Análisis Competitivo del Sistema Bancario Colombiano .....	174
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Bancario Colombiano .....	178
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema Bancario Colombiano .....	181
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	185
9.5. Conclusiones .....	185
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>187</b>

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	187
10.2. Conclusiones Finales.....	189
10.3. Recomendaciones Finales .....	190
10.4. Futuro del Sistema Bancario Colombiano .....	192
<b>Referencias.....</b>	<b>196</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>203</b>





## Lista de Tablas

Tabla 1. Informe sobre las Principales Variables de los Establecimientos de Crédito a 31 de Diciembre de 2015.....	5
Tabla 2. Número de Operaciones Monetarias por Canal en Porcentaje .....	7
Tabla 3. Número de Operaciones por Canal en Porcentaje .....	8
Tabla 4. <i>Matriz de Intereses Nacionales para Colombia (MIN)</i> .....	20
Tabla 5. Estimaciones y Proyecciones de la Población Colombiana 1985-2020 .....	21
Tabla 6. <i>Principales Acuerdos Comerciales en los que Participa Colombia y Otros Países</i> .	30
Tabla 7. <i>Exportaciones Totales de Colombia según CIU Rev. 3 en el periodo 2012-2015</i> ...	38
Tabla 8. <i>Población Ocupada en Colombia por Ramas de Actividad en el periodo 2012-2016</i> .....	39
Tabla 9. <i>Población Ocupada en Colombia según Posición Ocupacional</i> .....	40
Tabla 10. <i>PIB por Ramas de Actividad Económica</i> .....	41
Tabla 11. <i>Indicadores de Competitividad a Nivel Internacional</i> .....	42
Tabla 12. <i>Indicadores de Competitividad WEF Generales y por Pilares en el periodo 2014-2016</i> .....	43
Tabla 13. <i>Resultados del Reporte Global de Competitividad 2015-2016 para América Latina</i> .....	44
Tabla 14. <i>Cuentas Nacionales</i> .....	46
Tabla 15. <i>Crecimiento Anual de la Cartera en Porcentaje</i> .....	47
Tabla 16. <i>Variables Principales, Según Actividad Económica. Total Nacional 2014</i> .....	48
Tabla 17. <i>Variación Anual, Variables Principales Total Comercio Nacional. Empresas de Mayor Tamaño - 2014 /2013</i> .....	50
Tabla 18. <i>Variables Principales Comercio Nacional en Billones de Pesos para el Año 2014</i>	51
Tabla 19. <i>Indicadores Económicos Construcción y Vivienda – IV trimestre de 2015</i> .....	52

Tabla 20. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	73
Tabla 21. <i>Entidades Vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia</i> .....	78
Tabla 22. <i>Matriz Perfil de Competitividad del Sistema Bancario Colombiano (MPC)</i> .....	80
Tabla 23. <i>Matriz Perfil Referencial del Sistema Bancario Colombiano (MPR)</i> .....	81
Tabla 24. <i>Número de Puntos Presenciales Por Entidad</i> .....	91
Tabla 25. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	111
Tabla 26. <i>Tasas Activas y Pasivas de Interés Nominal en la Región</i> .....	118
Tabla 27. <i>Situación Económica de los Establecimientos de Crédito</i> .....	118
Tabla 28. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i> .....	126
Tabla 29. <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i> .....	131
Tabla 30. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i> .....	134
Tabla 31. <i>Cifras de los Principales Productos del Sistema Bancario Colombiano</i> .....	135
Tabla 32. <i>Estrategias Según el Posicionamiento del sistema bancario colombiano en la</i> <i>Matriz IE</i> .....	137
Tabla 33. <i>Matriz de Decisión Estratégica del Sistema Bancario Colombiano</i> .....	140
Tabla 34. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sistema Bancario</i> <i>Colombiano</i> .....	142
Tabla 35. <i>Matriz Rumelt de Evaluación de Estrategias para el Sistema Bancario Colombiano</i> .....	144
Tabla 36. <i>Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias del Sistema Bancario Colombiano</i>	145
Tabla 37. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	146
Tabla 38. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sistema Bancario</i> <i>Colombiano</i> .....	147
Tabla 39. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	149
Tabla 40. <i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP</i> .....	155

Tabla 41. <i>Cuadro de Políticas – Estrategias Retenidas</i> .....	157
Tabla 42. <i>Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento del Sistema Bancario Colombiano</i> .....	168
Tabla 43. <i>Perspectiva de los procesos del Sistema Bancario Colombiano</i> .....	169
Tabla 44. <i>Perspectiva del cliente del Sistema Bancario Colombiano</i> .....	170
Tabla 45. <i>Perspectiva financiera del Sistema Bancario Colombiano</i> .....	171
Tabla 46. <i>Balanced Scorecard del sistema Bancario Colombiano</i> .....	173
Tabla 47. <i>Clusters Identificados Para la Economía Colombiana</i> .....	183
Tabla 48. <i>Plan Estratégico Integral del Sistema Bancario Colombiano</i> .....	188



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Sector Financiero colombiano. ....	1
<i>Figura 2.</i> Principales hitos de la historia bancaria colombiana. ....	4
<i>Figura 3.</i> Línea de tiempo de desarrollos tecnológicos aplicados al sistema bancario. ....	6
<i>Figura 4.</i> El riesgo de mayor impacto sobre el desempeño del sistema financiero colombiano. .....	12
<i>Figura 5.</i> Análisis tridimensional de Hartman para Colombia. ....	17
<i>Figura 6.</i> Estructura de la organización del estado colombiano. ....	24
<i>Figura 7.</i> Comparativo del gasto militar como porcentaje del PIB en América Latina y el Caribe. ....	25
<i>Figura 8.</i> Presupuestos de defensa para 2015 en América Latina. ....	26
<i>Figura 9.</i> Cronología de acuerdos comerciales y comportamiento de la balanza comercial. ....	29
<i>Figura 10.</i> Variaciones Porcentuales PIB Por Ramas de actividad Económica. ....	41
<i>Figura 11.</i> Variación de la producción bruta 2013-2014. ....	47
<i>Figura 12.</i> Distribución de las ventas del sector Comercio. ....	49
<i>Figura 13.</i> Indicadores de coyuntura del sector de la construcción. Variación IV trimestre 2015/2014. ....	51
<i>Figura 14.</i> Factores más problemáticos para hacer negocios en Latinoamérica. ....	54
<i>Figura 15.</i> Indicadores de encadenamientos: Sectores en la economía colombiana. ....	55
<i>Figura 16.</i> Jerarquía normativa del sector financiero. ....	59
<i>Figura 17.</i> Crecimiento económico real anual para algunos países de América Latina. ....	65
<i>Figura 18.</i> Evolución trimestral del Producto Interno Bruto de Colombia 2005-2016. ....	65
<i>Figura 19.</i> Las Fuerzas que conducen la competencia en la industria (Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter). ....	74
<i>Figura 20.</i> Evolución de la eficiencia administrativa. ....	84

<i>Figura 21.</i> Indicador de eficiencia por banco. ....	85
<i>Figura 22.</i> Comparación internacional de la eficiencia administrativa. ....	86
<i>Figura 23.</i> Evolución número de puntos presenciales. ....	90
<i>Figura 24.</i> Operaciones monetarias y no monetarias. ....	92
<i>Figura 25.</i> Crecimiento de las operaciones monetarias por canal. ....	92
<i>Figura 26.</i> Participación del número de operaciones monetarias por canal. ....	93
<i>Figura 27.</i> Crecimiento de las operaciones no monetarias por canal. ....	94
<i>Figura 28.</i> Proporción de la cartera por departamento. ....	94
<i>Figura 29.</i> Participación de modalidad de cartera por departamento. ....	95
<i>Figura 30.</i> Evolución del activo de los establecimientos bancarios. ....	96
<i>Figura 31.</i> Evolución de la composición del activo de los establecimientos bancarios. ....	96
<i>Figura 32.</i> Evolución de la cartera bruta de los establecimientos bancarios. ....	97
<i>Figura 33.</i> Evolución de la composición de la cartera bruta de los establecimientos bancarios. ....	97
<i>Figura 34.</i> Evolución del indicador de calidad de cartera por modalidad. ....	97
<i>Figura 35.</i> Evolución del pasivo de los establecimientos bancarios. ....	98
<i>Figura 36.</i> Evolución de la composición de los pasivos. ....	98
<i>Figura 37.</i> Evolución de la relación de solvencia. ....	99
<i>Figura 38.</i> Evolución del ROA y ROE. ....	100
<i>Figura 39.</i> ROA y ROE por banco. ....	100
<i>Figura 40.</i> Comparativo Internacional del ROA. ....	101
<i>Figura 41.</i> Comparativo Internacional del ROE. ....	101
<i>Figura 42.</i> Polígono y Vector resultante de la matriz PEYEA. ....	134
<i>Figura 43.</i> Matriz BCG del sistema bancario colombiano. ....	136
<i>Figura 44.</i> Matriz Interna-Externa del sistema bancario colombiano. ....	138

<i>Figura 45. Matriz de la Gran estrategia del sistema bancario colombiano. ....</i>	139
<i>Figura 46. Estructura del sistema bancario colombiano. ....</i>	159
<i>Figura 47. Porcentaje de entidades que cuentan con una política y/o estrategia frente al cambio climático. ....</i>	161
<i>Figura 48. Resultados del Reporte Global de Competitividad 2015-2016 para América Latina.. ....</i>	174
<i>Figura 49. Indicador Estadístico H.....</i>	175
<i>Figura 50. Indicador de Concentración de Activos.....</i>	176
<i>Figura 51. Índice de Herfindahl y Hirschman (IHH). ....</i>	176
<i>Figura 52. El Índice de Profundidad Financiera .....</i>	177
<i>Figura 53. Índice de Profundidad Financiera en el mundo .....</i>	177
<i>Figura 54. Informe de Sostenibilidad de la Banca 2015: Acercando la banca a los colombianos. ....</i>	178
<i>Figura 55. Beneficios extralegales de las entidades financieras. ....</i>	180
<i>Figura 56. Número de Innovaciones por año en el sector Financiero. Informe de Sostenibilidad de la Banca 2015: Acercando la banca a los colombianos.....</i>	181
<i>Figura 57. Distribución Geográfica y por actividades de Clusters en Colombia. ....</i>	182
<i>Figura 58. Indicadores de Competitividad WEF Generales y por Pilares en el periodo 2010- 2015.....</i>	184

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Este proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

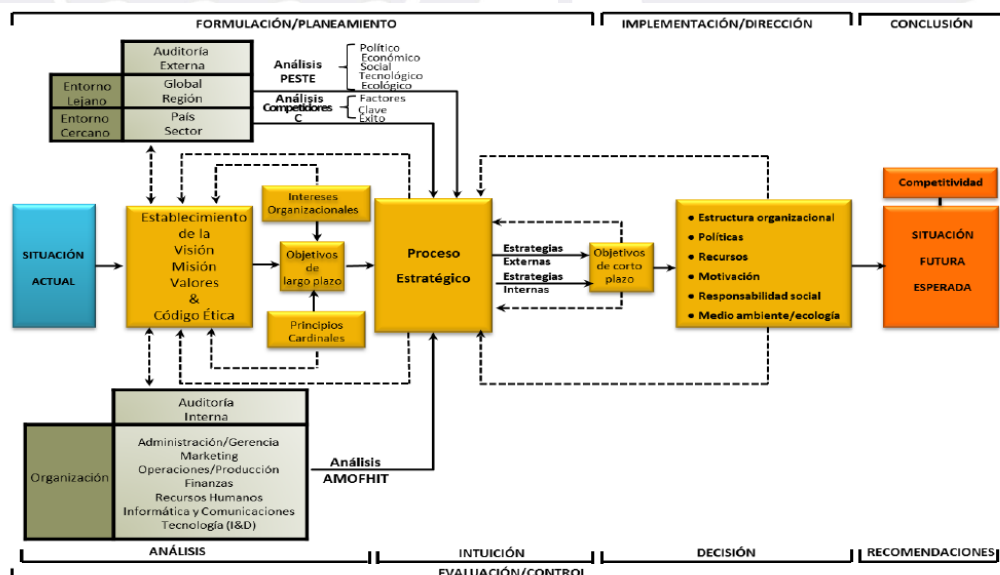


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos



(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

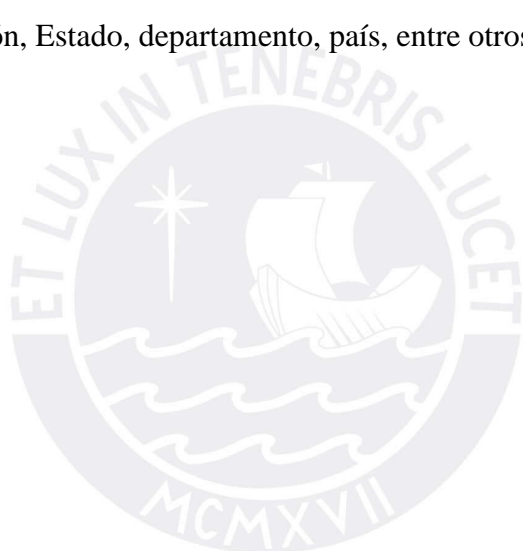
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General del Sistema Bancario Colombiano

El Sistema Bancario Colombiano, Pertenece al sector Financiero y concentra el 90% de captaciones y colocaciones de los establecimientos de créditos. Las utilidades acumuladas a diciembre de 2015 por las instituciones de crédito fueron \$ 10.67 billones, de los cuales \$ 9.64 billones correspondieron a bancos, \$ 566,770 millones a corporaciones financieras, \$ 419,690 millones a compañías de financiamiento y \$ 430,230 millones a cooperativas financieras (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015).

El Sector Financiero Colombiano que se desglosa en la Figura 1, se encuentra conformado por: (a) Establecimientos de Crédito, comprendido por las siguientes instituciones financieras: bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento y Cooperativas Financieras; (b) Sociedades de Servicios Financieros; (c) Sociedades de Capitalización; (d) Entidades Aseguradoras; (e) Intermediarios de seguros y reaseguros. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2004).

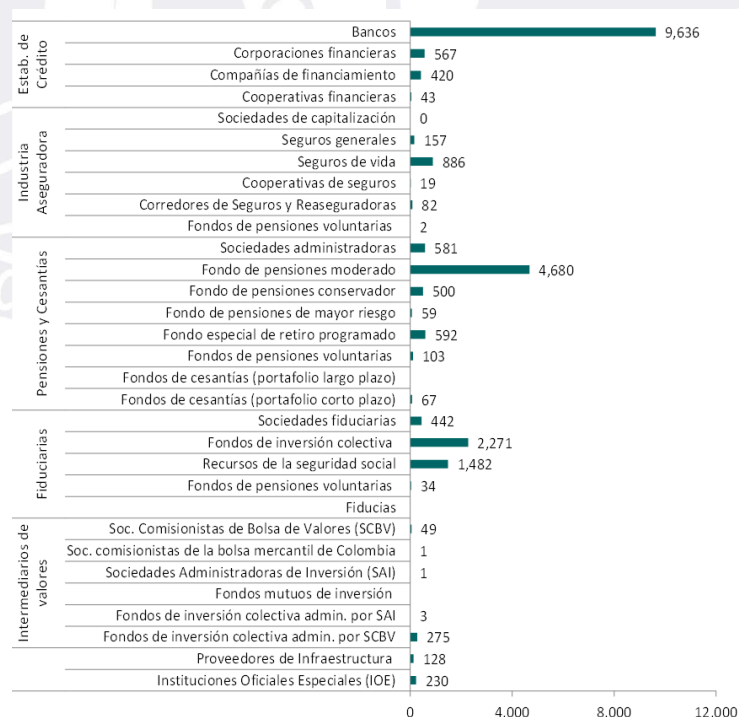


Figura 1. Sector Financiero colombiano.

Cifras en miles de millones de pesos a diciembre de 2015. Tomado de “El sistema financiero colombiano 2015 en 10 cifras” por Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1017163&downloadname=20160308preresultados2015.pptx>.

Para Efectos de este Plan Estratégico se ha designado el Sistema Bancario Colombiano como un subsector del Sector Financiero Colombiano, al cual pertenecen los Establecimientos de crédito.

La principal función de los establecimientos de crédito es la de canalizar recursos de los agentes superavitarios de la economía hacia los deficitarios, mediante la captación de fondos del público en moneda legal, para su posterior colocación por medio de préstamos y otras operaciones activas. En este capítulo se describe los principales hitos que han enmarcado la iniciación, el crecimiento y el fortalecimiento del Sistema Bancario.

### **1.1. Situación General**

El Sistema Bancario Colombiano se inicia formalmente mediante la Ley 25 de 1923, con la creación del Banco de la Republica que brinda solidez y estabilidad a la moneda y al crédito, igualmente mediante el artículo 19 de la Ley 45 de 1923 se crea la Superintendencia Financiera de Colombia, entidad encargada de vigilar la solvencia, la disciplina, la calidad y la transparencia del sistema de las instituciones fijando reglas y supervisando el manejo del riesgo, esto se logra con apoyo de la Misión de Consejeros Financieros “misión Kemmerer” (Banco de la República Colombia., 2013). Hasta ese momento el Sistema Bancario se encontraba desorganizado, emitiendo dinero sin control, con reservas de los bancos dispersas; no contaba con un sistema formal de garantías y respaldo gubernamental para los bancos (Banco de la República, 2005). Los principales aportes de la misión Kemmerer se concretaron en los siguientes proyectos, convertidos en leyes por el Congreso de la República:

- Ley del Banco de la República, por la cual se organizó el Banco Emisor.
- Ley sobre Establecimientos Bancarios, por la cual se creó la Superintendencia Bancaria.

- Ley de Timbre, que reorganizó el funcionamiento de las Aduanas y estableció la Recaudación de Rentas Nacionales.
- Ley de impuesto sobre la renta, que organizó el recaudo tributario.
- Ley de Contraloría, que transformó la antigua Corte de Cuentas en la Contraloría General de la República.
- Ley sobre fuerza restrictiva del presupuesto, que limitó las facultades del Parlamento para ordenar el gasto público y dejó esta iniciativa en manos del Poder Ejecutivo.

En el año de 1974 se generó una crisis financiera en la banca alemana, que repercutió en los Estados Unidos y a su vez en el sistema financiero internacional. Los gobernadores y presidentes de los bancos centrales de los países que conformaban en ese entonces el G10 establecieron el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, encargado de desarrollar principios, directrices y reglas apropiadas sobre prácticas de regulación y supervisión de los mercados bancarios internacionales que evitaran la ocurrencia de crisis similares en el futuro (Sotelo, 2008).

Los acuerdos de Basilea I (1988), Basilea II (2004) y Basilea III (2010), han sido renovados ante la evolución del sistema bancario y cambios reguladores, con el fin de reducir al máximo el endeudamiento de las entidades financieras y garantizar la capacidad de respuesta ante el riesgo operacional, de crédito y de mercado. En Colombia se inició la adopción de las recomendaciones del acuerdo de Basilea en 1989, actualmente todas las entidades se rigen por el acuerdo de Basilea, siendo supervisadas a nivel internacional y reguladas con medidas en pro de la estabilidad financiera y las buenas prácticas, brindando beneficios de unicidad en la reglamentación del sistema financiero, simplicidad, flexibilidad y precaución para asignar recursos. Este desarrollo sintetizado en la Figura 2, originó crecimiento en la confianza, la sostenibilidad y la competitividad del sistema Bancario

Colombiano, así mismo también se permitió a inversionistas extranjeros participar en la banca colombiana.



*Figura 2. Principales hitos de la historia bancaria colombiana.*

La figura resume los acontecimientos más significativos en la historia de la banca nacional, en materia de regulación, organización y estructuración dentro del sector financiero.

El sistema Bancario Colombiano se encuentra conformado por los 25 bancos nacionales y extranjeros que se incluyen en la Tabla 1 y que hacen parte de la Asociación Bancaria de Colombia (Asobancaria), entidad gremial sin ánimo de lucro constituida en 1936 con el objetivo de defender los intereses de la industria bancaria en Colombia y establecer un enlace permanente y estable con las autoridades gubernamentales. Estas entidades bancarias compiten por la captación de los agentes superavitarios cubriendo las necesidades de los deficitarios, lo cual genera un diferencial de clientela (spread entre las tasas de captación y colocación), donde los grupos AVAL (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y AVVillas), GEA (Grupo Empresarial Antioqueño – Bancolombia), Davivienda, BBVA y Corpbanca concentran según el reporte a cierre del año 2015 de la Superintendencia financiera de Colombia (SFC), el 83% de los activos, 83% de los pasivos, el 86% del patrimonio y el 86% de los beneficios totales del sector (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015).



Tabla 1

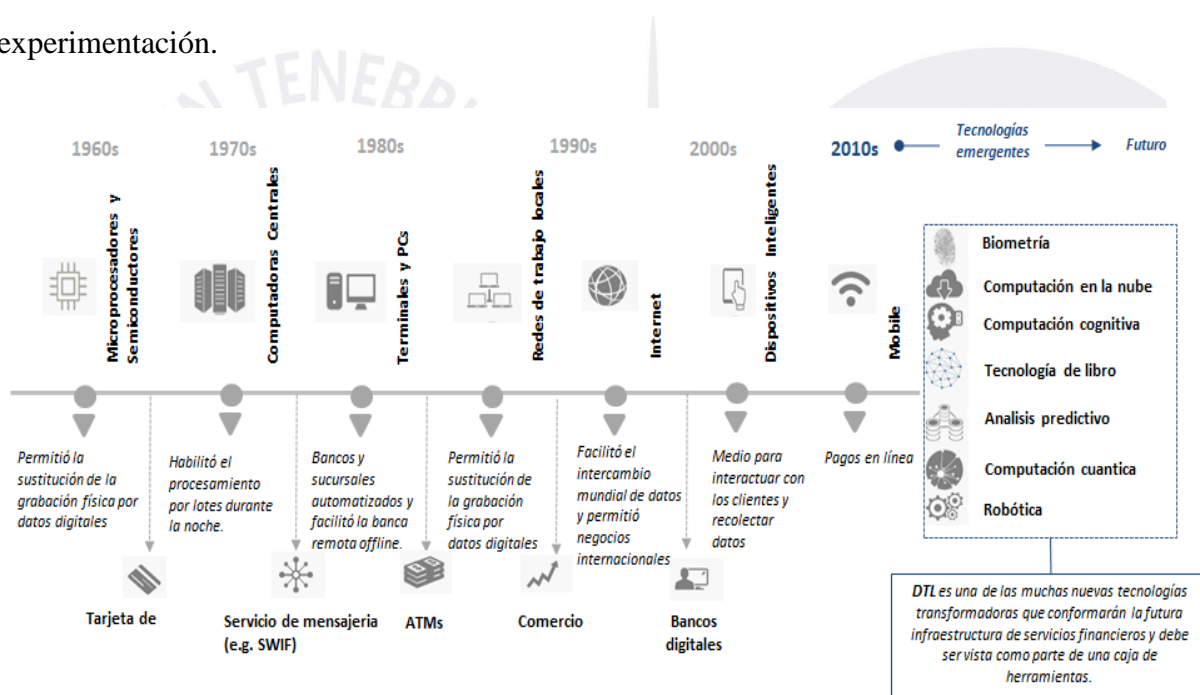
*Informe sobre las Principales Variables de los Establecimientos de Crédito a 31 de Diciembre de 2015.*

Entidad	Activo	(%)	Pasivo	(%)	Patrimonio	(%)	Resultados del Ejercicio	(%)
<b>BANCOS NACIONALES</b>								
BANCOLOMBIA	116,533	0.23	97,568	0.22	18,965	0.28	2,477	0.27
BANCO DE BOGOTA	76,677	0.15	62,125	0.14	14,553	0.22	2,291	0.25
DAVIVIENDA	63,103	0.13	55,384	0.13	7,719	0.11	1,214	0.13
OCCIDENTE	33,079	0.07	29,105	0.07	3,974	0.06	496	0.05
BANAGRARIO *	22,690	0.04	20,651	0.05	2,039	0.03	483	0.05
BANCO POPULAR	19,150	0.04	16,759	0.04	2,390	0.04	305	0.03
BCSC	12,303	0.02	10,754	0.02	1,549	0.02	293	0.03
BANCO AV VILLAS	11,617	0.02	10,387	0.02	1,230	0.02	204	0.02
BANCOOMEVA	3,173	0.01	2,892	0.01	281	0.00	44	0.00
BANCO FINANDINA	1,619	0.00	1,397	0.00	222	0.00	27	0.00
BANCAMIA	1,449	0.00	1,105	0.00	343	0.01	40	0.00
BANCO MUNDO MUJER S.A.	1,318	0.00	1,097	0.00	221	0.00	46	0.01
WWB S.A.	1,110	0.00	635	0.00	475	0.01	43	0.00
COOPCENTRAL	809	0.00	615	0.00	194	0.00	5	0.00
BANCO COMPARTIR S.A.	797	0.00	691	0.00	107	0.00	12	0.00
<b>TOTAL BANCOS NACIONALES</b>	<b>365,427</b>	<b>0.72</b>	<b>311,166</b>	<b>0.71</b>	<b>54,261</b>	<b>0.81</b>	<b>7,497</b>	<b>0.82</b>
<b>BANCOS EXTRANJEROS</b>								
BBVA	50,184	0.10	46,365	0.11	3,819	0.06	604	0.07
BANCO CORPBANCA	31,483	0.06	27,768	0.06	3,715	0.06	319	0.03
RED MULTIBANCA COLPATRIA	21,110	0.04	19,277	0.04	1,833	0.03	290	0.03
GNB SUDAMERIS	19,637	0.04	18,429	0.04	1,208	0.02	150	0.02
CITIBANK	10,633	0.02	9,070	0.02	1,563	0.02	238	0.03
BANCO PICHINCHA S.A.	2,992	0.01	2,675	0.01	317	0.00	20	0.00
BANCO FALABELLA S.A.	1,868	0.00	1,527	0.00	341	0.01	54	0.01
BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA	936	0.00	758	0.00	178	0.00	-7	0.00
BANCO MULTIBANK S.A.	299	0.00	206	0.00	93	0.00	-5	0.00
PROCREDIT	113	0.00	87	0.00	26	0.00	-8	0.00
<b>TOTAL BANCOS EXTRANJEROS</b>	<b>139,254</b>	<b>0.28</b>	<b>126,161</b>	<b>0.29</b>	<b>13,093</b>	<b>0.19</b>	<b>1,656</b>	<b>0.18</b>
<b>TOTAL BANCOS NACIONALES + EXTRANJEROS</b>	<b>504,681</b>	<b>1.00</b>	<b>437,327</b>	<b>1.00</b>	<b>67,354</b>	<b>1.00</b>	<b>9,153</b>	<b>1.00</b>

*Nota.* Adaptado de “informe sobre las principales variables de los establecimientos de crédito” por Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10086157>. \*Banco del sector público



El Sistema Bancario Colombiano ha ido creciendo y fortaleciéndose, implementando innovaciones tecnológicas que han impactado a nivel mundial. Estas innovaciones han sido utilizadas para ampliar la diversificación de canales de distribución optimizando la realización de operaciones monetarias y no monetarias, de esta forma ha ofrecido beneficios adicionales a la Banca tradicional e incursionado con nuevas tecnologías en la Banca Electrónica, Banca Virtual y actualmente en la Banca Móvil. Como se aprecia en la Figura 3 y según el informe del Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2016), la tecnología de libro descentralizado, conocida por sus siglas en inglés como DLT (Distributed ledger technology) será la herramienta que formará la base tecnológica del futuro de los servicios financieros, esta herramienta se encuentra actualmente en un proceso de experimentación.



*Figura 3. Línea de tiempo de desarrollos tecnológicos aplicados al sistema bancario. Tomado de “The future of financial infrastructure” por World Economic Forum, 2016. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_future\\_of\\_financial\\_infrastructure.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_infrastructure.pdf)*

Los canales de distribución usados por el Sistema Bancario Colombiano actualmente son: oficinas de atención al público, cajeros automáticos, datafonos (POS), sistema de audio respuesta, Internet, telefonía móvil y los pagos automáticos. De acuerdo a las Tablas 2 y 3,

adaptadas del informe de operaciones 2012 a 2015 reportado por la Superintendencia Financiera, en los últimos cuatro años se evidencia una disminución gradual del número de operaciones en la utilización del canal de oficinas de atención al público pasando de 34% en el 2012 a 26% en el 2015, sin embargo es el canal que maneja un mayor valor de monto transaccional 47% seguido por internet. Así mismo otros canales como: datafonos, internet, corresponsales bancarios y la telefonía móvil han aumentado el porcentaje de operaciones en el año 2015 en 18%, 13%, 6% y 1% respectivamente (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).

Tabla 2

*Número de Operaciones Monetarias por Canal en Porcentaje*

Número de Operaciones Monetarias				
Canal	%			
	2012	2013	2014	2015
Cajeros Automáticos	29	29	28	27
Oficinas	34	32	29	26
Datafonos	15	16	17	18
Internet	10	11	11	13
Corresponsales Bancarios	3	4	5	6
ACH	4	4	4	4
Pagos Automáticos	4	4	4	4
Telefonía Móvil	0	0	1	1
Audio Respuesta	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nota.* Tomado de “informe de operaciones 2016” por Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61066>

Tabla 3

*Número de Operaciones por Canal en Porcentaje*

Canal	Monto de Operaciones			
	%			
	2012	2013	2014	2015
Cajeros Automáticos	3	3	3	3
Oficinas	55	52	52	47
Datafonos	1	1	1	1
Internet	28	31	30	34
Corresponsales Bancarios	0	0	0	1
ACH	12	13	13	14
Pagos Automáticos	1	1	1	1
Telefonía Móvil	0	0	0	0
Audio Respuesta	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nota.* Adaptado de “informe de operaciones 2016” por Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61066>

## 1.2. Conclusiones

El Sistema Bancario Colombiano ha reducido el endeudamiento de las entidades financieras, garantizando la capacidad de respuesta ante el riesgo operacional de crédito y de mercado, mediante la adopción de los acuerdos de Basilea I (1988), Basilea II (2004) y Basilea III (2010), generando un aumento en la confianza, la sostenibilidad y la competitividad de las entidades bancarias en Colombia.

Igualmente el Sistema Bancario Colombiano ha implementado innovaciones tecnológicas que han impactado las operaciones y diversificado los canales de distribución a nivel global, como es el caso de la banca electrónica, la banca virtual y actualmente la banca móvil; sin embargo presenta un gran reto relacionado con la rapidez de respuesta para la

implementación de innovaciones adicionales que conformarán la futura infraestructura de servicios financieros, entre ellas: La biometría, computación en la nube, computación cognitiva, tecnología de libro, análisis predictivo, computación cuántica y la robótica, entre otras tecnologías emergentes.

Se evidencia un cambio cultural en los usuarios del Sistema Bancario Colombiano, las oficinas de atención al público han disminuido gradualmente su participación en el número de operaciones realizadas pasando de un 34% en el 2012 a un 26% en el 2015, a su vez los canales de distribución como lo son los datafonos, el internet, los corresponsales bancarios y la telefonía móvil han aumentado el porcentaje de operaciones pasando de un 15%, 10%, 3% y 0% en el año 2012 a 18%, 13%, 6% y 1% en el año 2015 respectivamente. Igualmente, el monto de las transacciones en las oficinas de atención al público ha disminuido gradualmente pasando de un 55% en el 2012 a 47% en el 2015, en contraste al aumento que presenta el monto de las transacciones realizadas por internet pasando de un 28% en el 2012 a 34% en el 2015. La preferencia de los usuarios por los canales autogestionados ha estado en constante crecimiento, lo cual ha sido reflejado en la rentabilidad del Sistema Bancario Colombiano.

El Sistema Bancario Colombiano concentra el 90 % de las captaciones y las colocaciones del sector financiero y dada su importancia, se hace necesario implementar este plan estratégico para desarrollar estrategias que le permitan maximizar su competitividad a nivel regional.

## **Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética**

### **2.1. Antecedentes**

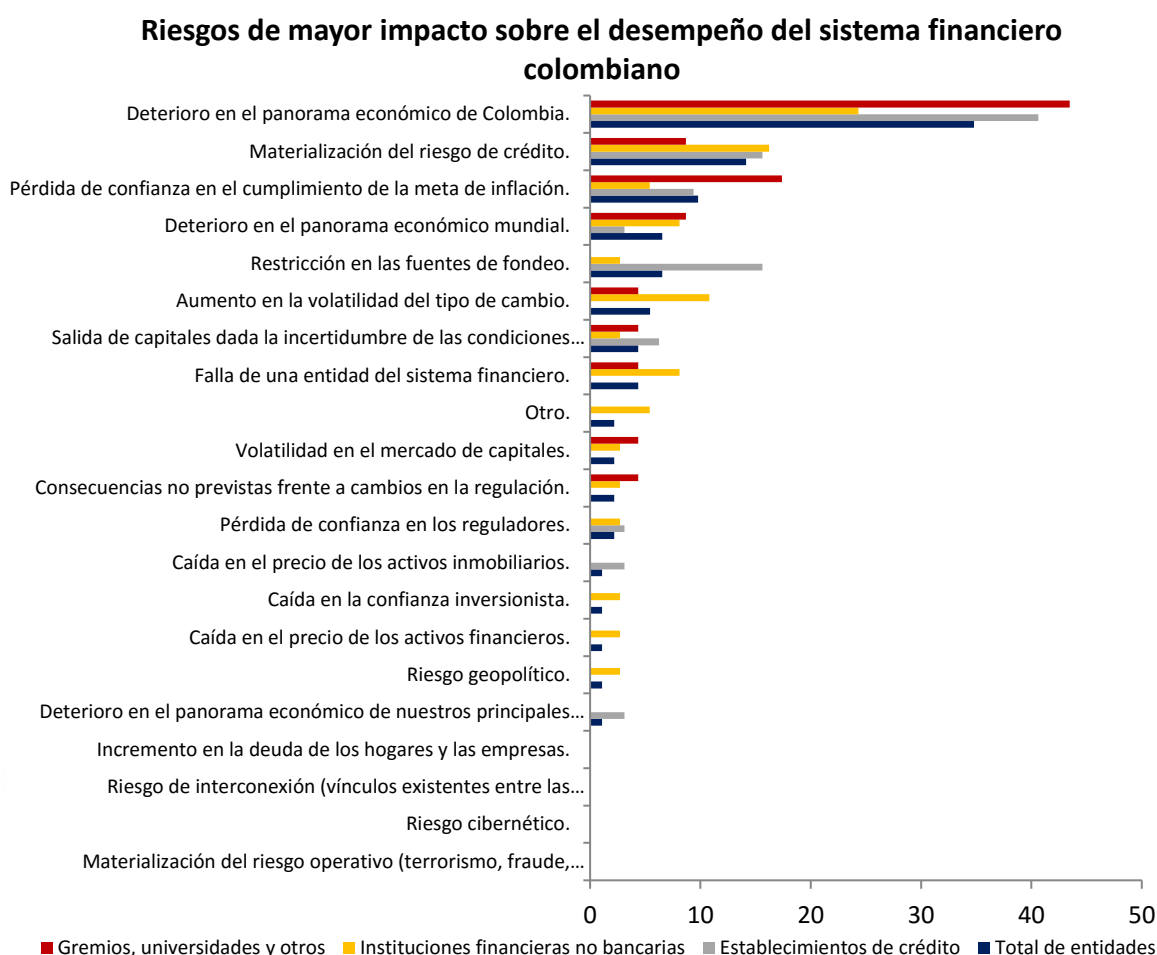
Desde finales del siglo XIX los establecimientos bancarios han sido protagonistas principales en la vida nacional, cumpliendo una tarea esencial para el ahorro, la inversión y la financiación, a favor del crecimiento personal, familiar, empresarial y comunitario de la nación. De acuerdo con las etapas y características de la economía colombiana la banca ha estado en constante evolución, unas veces bajo la total administración del estado y, en otras, con predominio de capitales privados nacionales, internacionales y mixtos. El sistema financiero institucional en el país generalmente se identificó, hasta no hace muchos años, con la banca comercial, pero con fenómenos como la industrialización, después con los modelos proteccionistas y recientemente con la apertura e internacionalización, se registró la profundización y diversificación del mercado con el surgimiento y rápido desarrollo de otras entidades. A pesar de esto, la banca mantuvo su liderazgo aunque ahora con nuevas estrategias que van más allá de la tradicional intermediación. La desaceleración de la economía, la masificación del internet de las cosas y las nuevas tecnologías, las recientes tendencias aislacionistas que afloran en las principales economías del mundo y la aparición de nuevos actores y competidores, magnifican la trascendencia no solo de plantear una visión que asegure la competitividad de la banca colombiana en la próxima década, sino de planificar su consecución de manera estratégica y estructurada.

Aunque el Sistema Bancario en Colombia presenta cierta estabilidad, no está exento a los diferentes riesgos del entorno, por esta razón se hace indispensable realizar la implementación de un plan Estratégico. Mediante la Encuesta de percepción sobre riesgos del sistema financiero, realizada por el Banco de la República (2016) y resumida en la Figura 4, se identificaron los riesgos que enfrenta el sector financiero, y se evaluó el nivel de

confianza que se tiene en la estabilidad del mismo. En esta encuesta participaron noventa y dos entidades donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- La materialización del riesgo interno y externo de presentarse un deterioro en el panorama económico de Colombia en el corto y mediano plazo afectaría su desempeño, seguido de una caída en el precio de los activos financieros.
- El deterioro de la calidad de la cartera, derivado, de la desaceleración económica, el aumento del desempleo y el incremento en la tasa de interés permanecen latentes.
- La pérdida de confianza en el cumplimiento de la meta de Inflación, debido a que disminuye el poder adquisitivo generando disminución en el consumo.
- La desaceleración mundial de la economía ha afectado principalmente a las economías emergentes, dada la disminución en la liquidez internacional sobre la economía local.
- Incrementos en las tasas de interés locales preocupan principalmente a las compañías de financiamiento comercial (CFC), las cooperativas financieras, los fondos de garantías y las universidades.
- Las restricciones en las fuentes de fondeo también inquietan, ya que se han limitado a solo algunos productos de crédito y aunque se ha expandido a inversionistas institucionales, entre ellos las AFPs y a las fiduciarias, siguen siendo insuficientes afectan la liquidez y presionan las tasas de inflación al alza.
- La devaluación y la volatilidad en la tasa de cambio y la pérdida de confianza de los inversionistas constituye un riesgo de alto impacto, lo que representó una salida de capitales dada la incertidumbre en las condiciones económicas internas y externas.
- Desvalorización del mercado accionario: Las comisionistas de bolsa, las compañías aseguradoras y los gremios subrayaron la desvalorización del mercado accionario como uno de los riesgos que más les preocupa en el corto plazo, especialmente por la caída que han registrado las acciones petroleras.

- La caída en el precio del petróleo debido la alta dependencia de la economía colombiana respecto al sector petrolero, repercute en una desaceleración en el ritmo de crecimiento de la economía, y en una mayor presión fiscal.



*Figura 4.* El riesgo de mayor impacto sobre el desempeño del sistema financiero colombiano. Tomado de “Encuesta de Percepción sobre riesgos del Sistema Financiero” por Banco de la República, Julio 2016. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-percepcion-riesgo-sistema-financiero>

## 2.2. Visión

En el año 2026, el Sistema Bancario Colombiano se posicionará como el mejor prestador de servicios financieros en Latinoamérica gracias a la amplitud de penetración y a los crecimientos rentables superiores otorgados a clientes y accionistas; igualmente será reconocido como el principal impulsor de la economía del país, apoyando a los diferentes sectores productivos y llegando a más empresas con utilización de servicios bancarios.

### 2.3. Misión

El Sistema Bancario Colombiano es responsable de la prestación de servicios financieros competitivos, diferenciados y con altos estándares de calidad a personas, empresas e instituciones; apoyados en un equipo humano ético e idóneo, siendo socialmente responsables y transparentes; utilizando tecnología avanzada y confiable, generando así valor económico sostenible para clientes, accionistas y terceros relacionados.

### 2.4. Valores

Los principales valores del sistema bancario colombiano son: la confianza, la sostenibilidad, la competitividad, los cuales se encuentran alineados con los valores definidos por la Asobancaria. La inclusión y la integridad se consideran otros valores importantes a tener en cuenta.

La integridad y confianza es entendida como:

- Actuar conforme a las normas éticas y sociales con una conducta transparente, clara, responsable y oportuna, transmitiendo confianza al público en el sistema bancario colombiano.
- Construir y mantener la confianza del gobierno en los bancos, generando información veraz y confiable siguiendo estándares mundialmente aceptados.
- Proyectar la buena imagen y reputación del sector, siguiendo una cultura de servicio al cliente.

La sostenibilidad es entendida como:

- Sostenibilidad económica garantizando crecimiento rentable a los accionistas y generación de valor compartido para los *Stakeholders*, gestionando responsablemente los riesgos.
- Sostenibilidad social promoviendo acciones que impacten positivamente a la sociedad.



- Sostenibilidad ambiental garantizando que todos los procesos sean ejecutados con tecnologías limpias que preserven el medio ambiente.

La competitividad es entendida como:

- Crecimiento de la productividad, mejorando continuamente la calidad de los productos financieros.
- Modernización mediante un proceso continuo de innovación como palanca de progreso, anticipando las necesidades nacionales y extranjeras.

La inclusión es entendida como:

- Fomentar el acceso a los servicios financieros a personas, empresas e instituciones, reduciendo la desigualdad y contribuyendo al crecimiento económico.

## **2.5. Código de Ética**

El código de ética usado en el presente trabajo corresponde al Código de Principios Éticos de la Asociación Bancaria de Colombia (Asociación Bancaria de Colombia, 2016), al cual se sujetan los 25 bancos que conforman el gremio bancario del sector financiero de Colombia.

## **2.6. Conclusiones**

El Sistema bancario es determinante para el crecimiento económico del País, razón por la cual este plan estratégico presenta una visión retadora que garantiza un crecimiento sostenible del sector, otorgando valor compartido para los stakeholders y constituyéndose así como aliado estratégico para el desarrollo de Colombia, todo esto dirigido por la base de los valores del sistema a saber: integridad, confianza, sostenibilidad, inclusión y competitividad y además guiados por el código de ética de la asociación bancaria que agrupa a los 25 bancos del país.

### Capítulo III: Evaluación Externa

Por medio de la evaluación externa se puede tener un contexto global que nos permitirá comparar e identificar oportunidades y amenazas del entorno y el ambiente competitivo tanto a nivel interno como -y sobre todo- a nivel externo. Esta evaluación se vale del análisis tridimensional de Hartman, el diamante y las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTE (político, económico, social, tecnológico, ecológico). Estos análisis son la base para la matriz de evaluación de factores externos MEFE, la matriz de perfil competitivo MPC y la matriz de perfil referencial MPR.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En el año de 1978, Frederick Hartmann presentó su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, como un modelo para analizar y evaluar el panorama estratégico de las naciones sobre la base de tres grandes dimensiones. El Análisis Tridimensional de la Nación que se presenta para el caso colombiano en la Figura 5, expone los intereses del país y sus interacciones con el entorno global en las siguientes dimensiones propuestas por Hartmann: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales, los cuales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2015). Cada uno de los aspectos precitados contiene a su vez diferentes componentes y es la combinación de todos ellos la que genera la configuración única de factores externos relevantes para la completa caracterización de Colombia en el ámbito global.

Según un informe del Banco Davivienda (Dirección Ejecutiva de Estudios Económicos de Davivienda, 2016), el año 2015 tuvo el menor crecimiento mundial después de la crisis de *Lehman Brothers* en 2008-2009, representado por la desaceleración económica en países emergentes y la continuación de la crisis en los precios de las materias primas. A nivel internacional el petróleo fue el *commodity* más afectado como resultado de los excesos

de oferta e inventarios frente a una demanda. El precio por barril de la referencia Brent inició el año en USD 56.4, terminó en USD 37.2 y su promedio pasó de USD 99.7 en 2014 a USD 53.5 en 2015. No cabe duda que el 2015 fue un año de grandes desafíos para la economía mundial. El 2015 se recordará por la fuerte caída de los precios del petróleo, llegando a sus mínimos históricos de 34.7 US\$/Barril (WTI) desde el 2009. Este año estuvo cargado de incertidumbre: además de la caída en los precios de las materias primas, también se registró la recuperación de EEUU, el endurecimiento de la política monetaria por parte de la Reserva Federal y la desaceleración en China.

Durante el 2016 los mercados financieros continuaron siendo influenciados por la percepción al riesgo a nivel internacional, Unidos (Banco de la Republica, 2016).por las expectativas en torno a las decisiones de política monetaria en EE.UU, Europa y Japón, y por la evolución de la economía china y el comportamiento de los precios de los commodities. A principios del 2016, el deterioro de las cuentas externas de China y las preocupaciones sobre la solidez del sistema financiero europeo, incrementaron la volatilidad en los mercados de capitales, lo cual incentivó la preferencia de los agentes por activos seguros.

El dólar estadounidense continuó fortaleciéndose a nivel mundial, los activos riesgosos se desvalorizaron, y se registraron salidas de capital de países emergentes. A mediados del mes de febrero de 2016 cambió la tendencia del dólar y disminuyó el apetito por activos refugio ante la mejora en los indicadores de percepción de riesgo gracias a la recuperación de los precios de los commodities, los estímulos monetarios anunciados por los bancos centrales de la Zona Euro y Japón, y las señales de continuidad de la postura actual de la política monetaria de la Reserva Federal de los Estados Unidos (Banco de la Republica, 2016).

El crecimiento promedio esperado para el sector de servicios financieros es el 4.9 % entre 2015 y 2017, y el 5.2 % en el año 2018. Esto como resultado de un mayor crecimiento

real de la cartera hipotecaria (9.3 % en promedio) que se espera en el cuatrienio, al crecimiento real esperado del 7.2 % en la cartera de consumo; y al buen desempeño de la cartera comercial, cuyo crecimiento promedio real se estima en un 7.9 %. (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

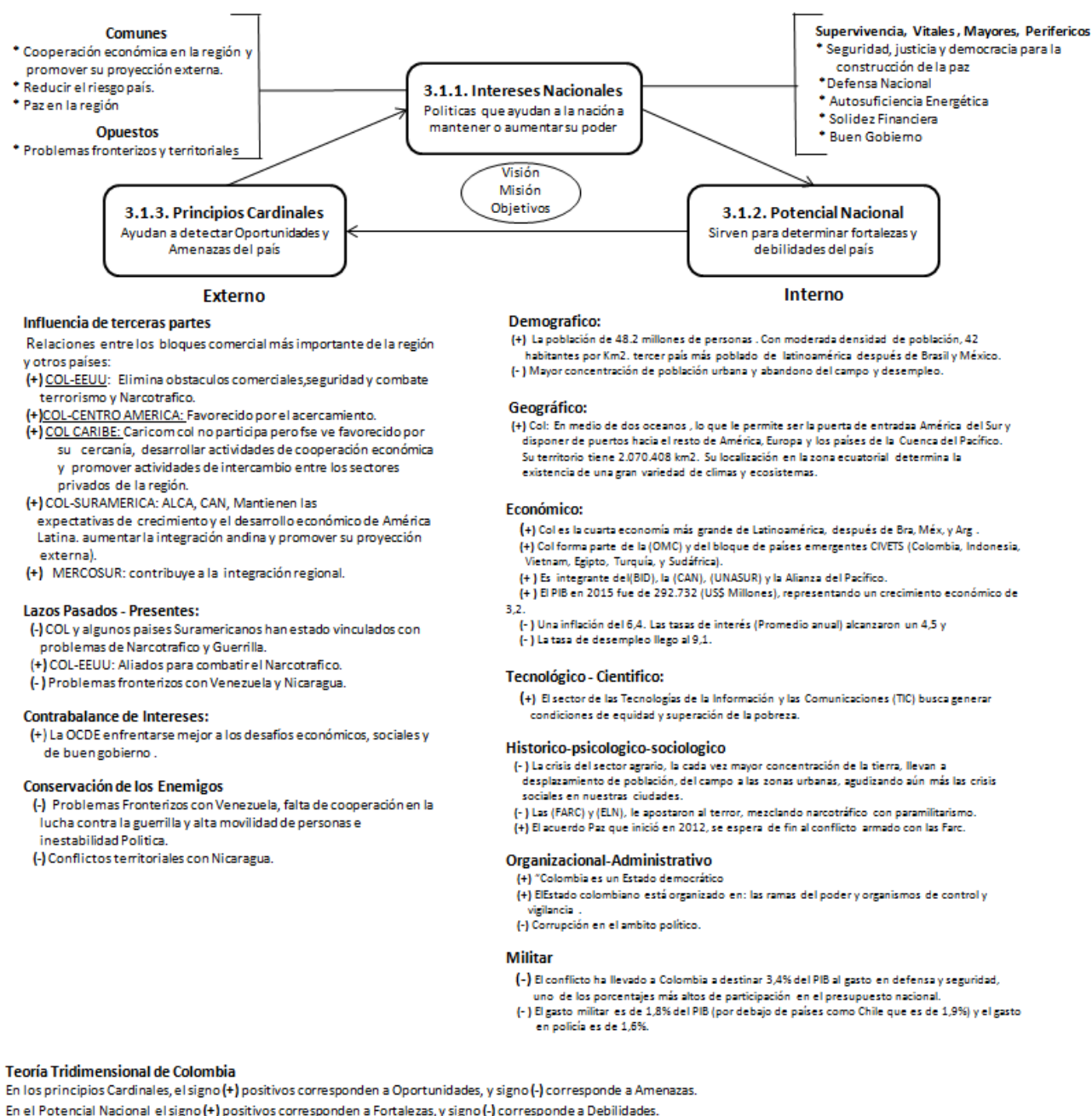


Figura 5. Análisis tridimensional de Hartman para Colombia.

La figura muestra el análisis basado en tres dimensiones: (1). Los intereses Nacionales, que son aquellos que pueden aumentar el poder en la Nación y pueden ser comunes u opuestos y a su vez se clasifican como de supervivencia, vitales, mayores y periféricos. (2). Los principios cardinales que ayudan a detectar oportunidades y amenazas del país (3). El potencial Nacional que sirve para determinar fortalezas y debilidades del país.

### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

La Matriz de Intereses Nacionales (MIN) es un insumo fundamental para el desarrollo del planeamiento estratégico, y más exactamente para el desarrollo de la primera dimensión del análisis tridimensional de la nación, pues identifica la intensidad del interés que el país tiene en un determinado asunto. Para este fin se involucran cuatro tipos de intereses: *intereses de supervivencia*, los cuales están en riesgo cuando hay una amenaza inminente para el país y sus connacionales; *intereses vitales* los cuales involucran asuntos económicos y mundiales de trascendencia mayor, pero que no son esenciales para la supervivencia; *intereses importantes*, los cuales se consideran importantes pero no cruciales para el bienestar de la nación, e involucran asuntos económicos, políticos e ideológicos; y por último los *intereses periféricos* que son aquellos que aun siendo perjudiciales para los intereses de la nación no la afectan seriamente.

Partiendo de un contexto global y competitivo y analizando el entorno próximo del país, se construyó la matriz de Intereses Nacionales (MIN) de la Tabla 4, dentro de la cual se identificaron los siguientes puntos relevantes para caracterizar la primera dimensión del análisis de Hartmann:

***Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz.*** Busca ampliar y profundizar el sistema democrático en Colombia, promover los derechos humanos y garantizar el goce efectivo de derechos y la justicia para todos los colombianos, como bases para consolidar la paz y la convivencia pacífica. Los ejes fundamentales son: Fortalecimiento de los roles del Estado para el goce efectivo de derechos de todos los habitantes del territorio y Justicia transicional y derechos de las víctimas para la superación de brechas originadas por el conflicto armado.

***Defensa nacional.*** Tiene como objetivos primordiales la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos del Sector Administrativo Defensa

Nacional, para la defensa de la soberanía, la independencia y la integridad territorial, así como para el mantenimiento del orden constitucional y la garantía de la convivencia democrática.

***Autosuficiencia energética.*** Busca garantizar la seguridad y confiabilidad del suministro energético, la eficiencia económica y la sostenibilidad medioambiental, en especial en lo referente a la utilización de los recursos y al logro de los objetivos relativos al cambio climático. Está relacionado no solo con la disponibilidad y al uso de los recursos minero-energéticos, sino a la eficiencia en su utilización y en los procesos extractivos o no, involucrados en su obtención.

***Solidez del sistema financiero.*** Promueve el desarrollo del Sistema Bancario Nacional en alineación con los intereses superiores del país, contribuyendo al desarrollo sostenible por medio de la implementación de estrategias de captación y colocación diversas que permitan al sistema crecer rentablemente y dinamizar el acceso al crédito, todo esto soportado en una política de educación financiera que facilite los esfuerzos. Lo anterior es soportado en una serie de principios fundamentales como lo son: la confianza, la sostenibilidad y la competitividad.

***Buen gobierno.*** Un buen gobierno es el sustento de una sociedad democrática e incluyente en la que el ciudadano y sus derechos son la prioridad del Estado. Es aquel en el cual las organizaciones públicas logran los efectos esperados de su misión: asignaciones eficientes, respuesta a las necesidades del ciudadano, mitigación de las fallas del mercado y promoción de la equidad. Es un gobierno que planea y ejecuta sus recursos de manera eficiente, eficaz y transparente. Se caracteriza también por ser una administración cercana al ciudadano, que opera de manera armónica en sus distintos niveles de gobierno a través de servidores íntegros y comprometidos, para cumplir lo que promete y rendir cuentas sobre lo que hace.



Tabla 4

*Matriz de Intereses Nacionales para Colombia (MIN)*

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1 Seguridad, Justicia y democracia para la construcción de la paz.		EEUU, Mercosur, Alianza Pacifico	(Venezuela) (Nicaragua)	
2 Defensa Nacional		EEUU, México, Unasur	(Venezuela) (Nicaragua) (Ecuador)	
3 Autosuficiencia Energética		EEUU, México, Unasur		
4 Solidez del sistema Financiero		EEUU Perú, Chile	Argentina, Brasil, México, Panamá	Alemania
5 Buen Gobierno			EEUU, Mercosur, Alianza Pacifico,	

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

**3.1.2. Potencial nacional**

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad que corresponden al análisis interno del país (D'Alessio, 2015). Es importante la viabilidad de crecimiento de los microcréditos en el país, así como el de los dominios que se mencionan a continuación.

**Demográfico.** Como se observa en la Tabla 5, Colombia cuenta con una población de 48.2 millones de personas a diciembre de 2015, lo cual representa un crecimiento del 1.14% frente al mismo periodo del año anterior. Se encuentra en la posición 28 de la tabla de población mundial, compuesta por 194 países y presenta una moderada densidad de población, 42 habitantes por Km<sup>2</sup>. Colombia se ubica en el tercer lugar de los países más poblados de Latinoamérica después de Brasil y México.

Como indicador relacionado con el potencial demográfico interno y según la desagregación por regiones, en Bogotá D.C en el segundo semestre de 2015, la tasa de desempleo se ubicó en 8.6 %, en la región Central en 9.2 % y en la región Pacífica la tasa de desempleo fue 9.7 %. (Ministerio de Protección Social, 2016).

Tabla 5

*Estimaciones y Proyecciones de la Población Colombiana 1985-2020*

<b>COLOMBIA, Estimaciones y Proyecciones de Población 1985-2020</b>			
<b>año</b>	<b>hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
1985	15'187,066	15'607,359	30'794,425
1990	16'834,671	17'289,864	34'124,535
1995	18'497,463	18'992,203	37'489,666
2000	19'877,987	20'404,230	40'282,217
2005	21'169,835	21'718,757	42'888,592
2010	22'465,760	23'042,445	45'508,205
2015	23'799,306	24'403,311	48'202,617
2020	25'138,723	25'773,706	50'912,429

*Nota.* Adaptado de "Población y principales indicadores demográficos de Colombia" por El ministerio de protección social. Con información de la Conciliación Censal 1985 - 2005 y proyecciones de población 2005-2020 del DANE. Recuperado de [http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores\\_demograficos\\_2020.pdf](http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores_demograficos_2020.pdf)

**Geográfico.** Colombia se localiza al noroeste del continente de América del Sur. Al norte limita con Panamá y el mar Caribe, por el Oriente con de Venezuela y Brasil, por el sur con Perú y Ecuador, y por el occidente con el océano Pacífico. Dicha ubicación le permite ser la puerta de entrada a América del Sur y disponer de puertos hacia el resto de América, Europa y los países de la Cuenca del Pacífico. Su territorio tiene 1'141,748 km<sup>2</sup> de superficie continental, sumadas las aguas marinas y submarinas, 928,660 kms<sup>2</sup>, la extensión es de 2'070,408 km<sup>2</sup>. El país está dividido en 32 departamentos y un distrito capital (Bogotá), y está integrado por seis grandes regiones: Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía, Amazonía e Insular (Banco de la República, 2015).

Además, su localización en la zona ecuatorial determina la existencia de una gran variedad de climas y ecosistemas. Debido a que la línea del ecuador atraviesa el país por el sur, toda Colombia queda en la zona tórrida o intertropical, región de bajas latitudes.

La cercanía del canal de Panamá, la circunstancia de ser paso y escala de las principales líneas aéreas del continente y el establecimiento de puertos en las costas oceánicas dan a Colombia gran importancia estratégica para las comunicaciones y el



comercio. Además, por los ríos internacionales Amazonas y Orinoco transitan barcos comerciales. Su posición la ha colocado como sitio de convergencia para rutas marítimas y aéreas; su cercanía al canal de Panamá le facilita el comercio. Su situación presenta posibilidades para la construcción de nuevos canales interoceánicos, si se aprovechan el Atrato y otros ríos del Chocó.

Tanto por aire como por mar, el país recibe anualmente la visita turística, comercial, deportiva, diplomática y científica de miles de viajeros de los países amigos. Las hermosas ciudades colombianas sirven de magnífico marco a importantes acontecimientos internacionales (Posso, 2009).

**Económico.** La economía colombiana es la cuarta economía más grande de Latinoamérica, después de Brasil, México, y Argentina. Colombia, forma parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y del bloque de países emergentes CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía, y Sudáfrica). En el ámbito continental, es integrante de organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y, de manera reciente, la Alianza del Pacífico.

El PIB en el año 2015 fue de 292,732 (US\$ Millones), representado en un crecimiento económico de 3.2 %. Las exportaciones alcanzaron una cifra de 35,591 (US\$ Millones), y las importaciones 55,644 (US\$ Millones) con una inflación del 6.4 %. Las tasas de interés (Promedio anual) alcanzaron un 4.5 y la tasa de desempleo llegó al 9.1 % (Andi, 2015).

**Tecnológico y científico.** El sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) busca generar condiciones de equidad y superación de la pobreza fomentando el desarrollo de aplicaciones enfocadas en la población vulnerable, llevándoles la oferta de servicios del Estado a la población en situación de pobreza, la automatización de trámites y servicios, y aquellas que les permitan estar informados y mejorar su calidad de

vida. En materia de apropiación, se generarán capacidades TIC en las familias vulnerables, se fortalecerán los emprendimientos comunitarios a través de las TIC y se propenderá por la creación de oportunidades laborales para personas en situación de pobreza. (Departamento Nacional de Planeación, 2014).

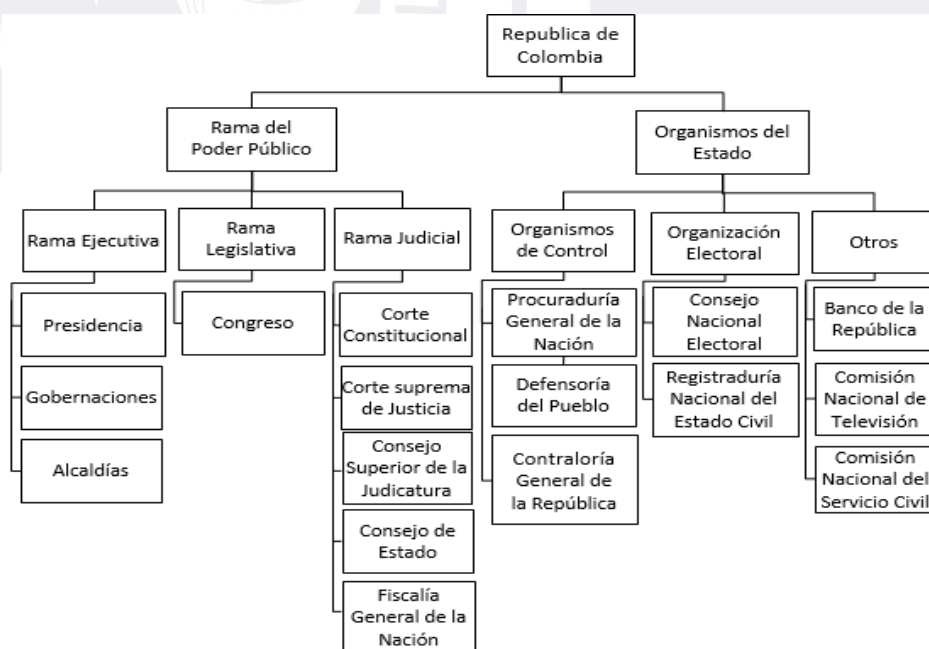
***Histórico, psicológico, sociológico.*** Colombia en los años 50 contaba con una población en su mayoría rural que para la década de 1980, se vuelve predominantemente urbana. La acentuación de las violencias producto de la confrontación entre subversión y antsubversión, alimentadas por el fenómeno del narcotráfico, la crisis del sector agrario, la cada vez mayor concentración de la tierra, llevaron a que, en los años finales del siglo XX y en los primeros del siglo XXI, asistieramos al desplazamiento de enormes sectores de población, del campo a las zonas urbanas, agudizando aún más las crisis sociales en nuestras ciudades. (Velásquez, Londoño, & Granda, 2005).

En 1964 nacen las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Ejército de Liberación Nacional (ELN), Ambos grupos, producto de las confrontaciones internas en su acepción de los años 50 a los 70, como lucha armada contra los gobiernos conservadores, terratenientes y capitalistas. Durante las décadas de los 80s y 90s, los gobiernos colombianos le apostaron al terror, mezclando narcotráfico con paramilitarismo, para desgastar a las guerrillas. Pronto se dieron cuenta que violencia genera más violencia y en 1991 se creó una nueva Constitución. El proceso de negociación del acuerdo de Paz que inició en 2012, se espera que dé fin al conflicto armado con las *Farc*.

***Organizacional y administrativo.*** Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de “República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general” (Constitución Política de Colombia, 1991). El Estado colombiano está

organizado de acuerdo a la Figura 6 en las ramas del poder público y los organismos del Estado. Las ramas del poder público son: la rama ejecutiva, la rama legislativa y la rama judicial.

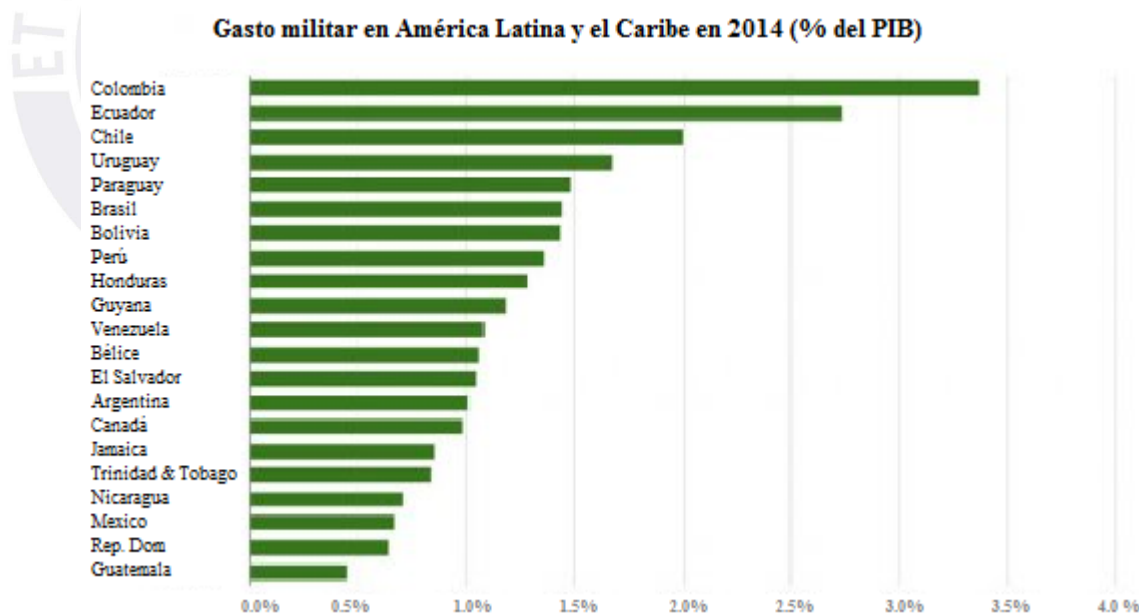
La otra parte que compone la organización del Estado es el conjunto de Organismos, estos son: las instituciones u organismos de control como la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del pueblo y la Contraloría General de la República. Un segundo grupo es el de los organismos de la Organización electoral los cuales son: el Consejo Nacional Electoral y la Registraduría Nacional del Estado Civil. El tercer grupo de los Organismos del Estado son el Banco de la República y la Comisión Nacional del Servicio Civil. La Comisión Nacional de Televisión entró en liquidación el 10 de abril de 2012, pero entidades como la Autoridad Nacional de Televisión, la Comisión de Regulación de Comunicaciones, la Superintendencia de Industria y Comercio y la Agencia Nacional del Espectro, son las entidades competentes en las labores que esta Comisión solía llevar a cabo (Banco de la República, 2015).



*Figura 6.* Estructura de la organización del estado colombiano  
Adaptado de “Organización del Estado Colombiano” por Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015. Recuperado de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion\\_del\\_estado\\_colombiano](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion_del_estado_colombiano).

**Militar.** Las Fuerzas Militares de Colombia son las encargadas de la defensa de la extensión territorial colombiana en cuanto a su parte aérea, terrestre y marítima que hacen parte de la República de Colombia. Están bajo el planeamiento y dirección estratégica del Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia y están conformadas por Ejército, Armada y Fuerza Aérea. Las fuerzas militares se encuentran adscritas al Ministerio de Defensa. A la Policía se le da un carácter de un cuerpo civil armado, por lo que hacen parte de la estructura general de la Fuerza Pública. (Ministerio de Defensa Nacional, 2016).

El conflicto ha llevado a Colombia a destinar 3.4% del PIB al gasto en defensa y seguridad, uno de los porcentajes más altos de participación en el presupuesto nacional como se observa en la Figura 7. Sin embargo, en el contexto internacional es menor a otros países: el gasto militar es de 1.8% del PIB (por debajo de países como Chile que es de 1.9%) y el gasto en policía es de 1.6%. (Pinzón, 2015)

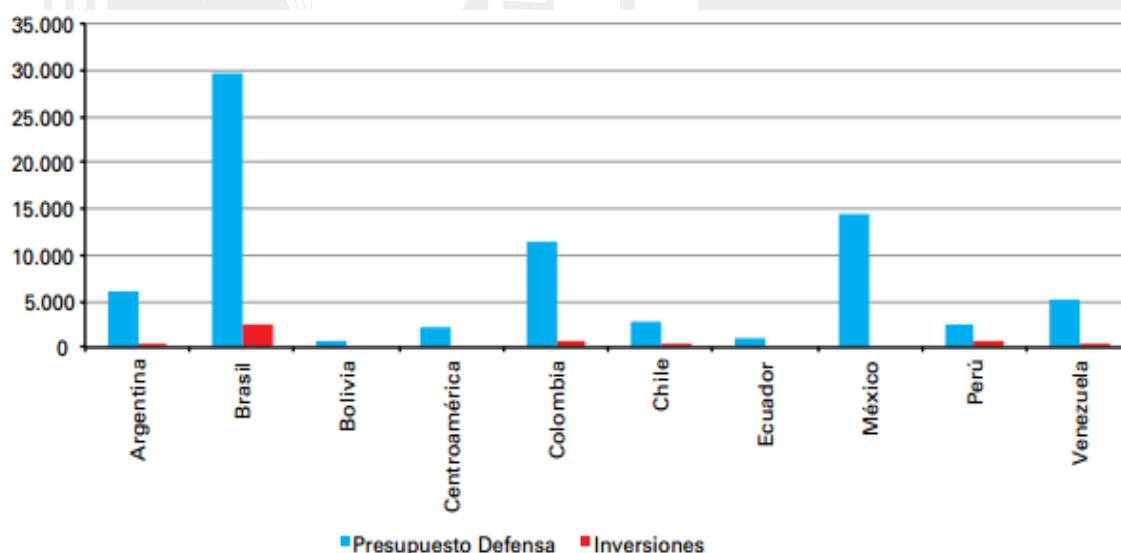


*Figura 7.* Comparativo del gasto militar como porcentaje del PIB en América Latina y el Caribe.

Adaptado de “Los Diez Países con Mayor y Menor Gasto Militar en el Mundo” por Infobae América, 2015. Recuperado de <http://www.infobae.com/2015/07/17/1742363-los-diez-paises-mayor-y-menor-gasto-militar-el-mundo/>

En lo que respecta al caso colombiano, El gasto es superior a otros países, ya que a diferencia de lo que ocurre en el resto, el mantenimiento de las fuerzas de seguridad se incluye en el presupuesto de defensa, lo que lleva a incrementar la participación; Sin embargo, tiene un gasto militar importante, que se ha incrementado en los últimos años. La agenda de seguridad colombiana ha estado atravesada por la lucha contrainsurgente. El combate a las guerrillas, en especial a las FARC, ha sido prioritario en las últimas décadas, sin embargo, la firma del acuerdo de paz con esta guerrilla y el potencial inicio de acuerdos de paz con otros grupos insurgentes, pueden propiciar cambios drásticos en este aspecto del análisis tridimensional.

En 2015, las Fuerzas Armadas de Colombia contaban con un presupuesto de 28.3 billones de pesos como se observa en la Figura 8, lo que supone el 13.1% del presupuesto total de la República. Como se veía anteriormente, en 2014 contó con un presupuesto ligeramente menor: 27.74 billones de pesos, correspondientes a 11,680 millones de dólares (Suarez, 2015).



*Figura 8.* Presupuestos de defensa para 2015 en América Latina.

Las cifras están en millones de dólares con el tipo de cambio del 31 de diciembre de 2014. Tomado de “La Industria de Defensa y Seguridad en América Latina 2014-2015” por A. V. Suarez Jiménez, 2015. Recuperado de [http://www.infodefensa.com/archivo/files/Informe\\_Industria\\_Defensa\\_y\\_Seguridad\\_de\\_America\\_Latina\\_2014\\_2015.pdf](http://www.infodefensa.com/archivo/files/Informe_Industria_Defensa_y_Seguridad_de_America_Latina_2014_2015.pdf)

### 3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales son aquellos que posibilitan reconocer las oportunidades y amenazas del país basados en cuatro pilares: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

***Influencia de terceras partes.*** Los datos del tercer trimestre de 2015 mostraron un crecimiento estable por parte de Estados Unidos, Canadá y México. En Europa, se destacan las economías de Irlanda, Turquía, España, Reino Unido y Alemania. Chile, Perú, México y Colombia, los integrantes del bloque comercial más importante de la región, la Alianza del Pacífico, mantienen las expectativas de crecimiento y el desarrollo económico de América Latina.

En cuanto al crecimiento económico de los países de la región, se registraron resultados mixtos. En el cuarto trimestre de 2015, el PIB de Perú fue de 4.7% anual y el de Colombia 3.3% anual, presentando un crecimiento superior al esperado por el mercado, mientras que el de México con 2.5% anual estuvo en línea con las expectativas. Por su parte, el crecimiento del PIB de Chile 1.3% anual se ubicó por debajo del esperado +1.6% anual y el de Brasil se contrajo 4.9% anual, dato más favorable al esperado de -5.0%.

***Estados Unidos.*** La economía más grande del mundo se está preparando para impulsar la economía mundial en los próximos años. Para el 2014 la economía estadounidense creció 2.4%, tasa que aumentó a 2.6% en 2015 y para el 2016 se espera consolidar en un 2.8%, alrededor del promedio histórico anterior a la crisis financiera de 2009. El buen dinamismo de la economía norteamericana está liderado por el consumo de los hogares, la inversión privada y pública, el gasto de La Reserva Federal (FED) que ha podido iniciar la normalización de su política monetaria, y recientemente aumentó las tasas 0.25 puntos básicos, tras casi una década de mantener las tasas cerca del 0%. (Andi, 2015).

El mejor desempeño de la economía de Estados Unidos también se ha traducido en un mayor flujo de inversión extranjera, fortaleciendo el dólar frente a otras monedas. Todavía es incierto el impacto que tendrá la presidencia de Donald Trump a partir de enero de 2017, sin embargo, una reducción en el flujo de divisas hacia América Latina, producto de las remesas y la revisión de los tratados de intercambio comercial con países extranjeros, son posibles medidas derivadas de una política más conservadora, propia de los gobiernos republicanos como el de Trump.

*Brasil.* La economía más grande de América Latina, Después de un bajo crecimiento en el 2014 (0.3%), y con una contracción del 3.5% al finalizar el 2015, presentando unas cifras de inflación del 10.67%. Son múltiples los factores que están deteriorando la economía de Brasil: Un clima de incertidumbre política propiciado por el proceso de *impeachment* en contra de la presidenta Dilma Rouseff y por las investigaciones disciplinarias en contra de varios de los más altos de sus funcionarios; la producción industrial y las inversiones han bajado, a pesar de contar con un mercado interno robusto; el consumo de los hogares disminuye; se acelera la inflación y caen las exportaciones. En el mercado laboral, el país ha logrado mantener una baja tasa de desempleo, sin embargo, persisten grandes desafíos en informalidad. Para el 2016 según la CEPAL, la economía de Brasil se contraerá 2%.

*Venezuela.* El país tiene una alta dependencia externa y fiscal sobre el sector de hidrocarburos (el petróleo representa un 96% de sus exportaciones). El déficit fiscal a finales de 2015 es estimado en alrededor del 20% del PIB, agravado por el comportamiento de los precios del petróleo en los dos años inmediatamente anteriores y por necesidades externas de financiamiento estimadas entre 25,000 y 30,000 millones de dólares. Posee una de las inflaciones más altas del mundo, con un índice oficial de 180.9% a finales de 2015, aunque las estimaciones no oficiales son mucho más altas. Como resultado, Venezuela afronta una profunda estanflación (según información del Gobierno, el PIB se contrajo un 5.7% en 2015 después de una contracción del 4% en 2014, en un contexto de alta inflación) (Banco Mundial, 2016).

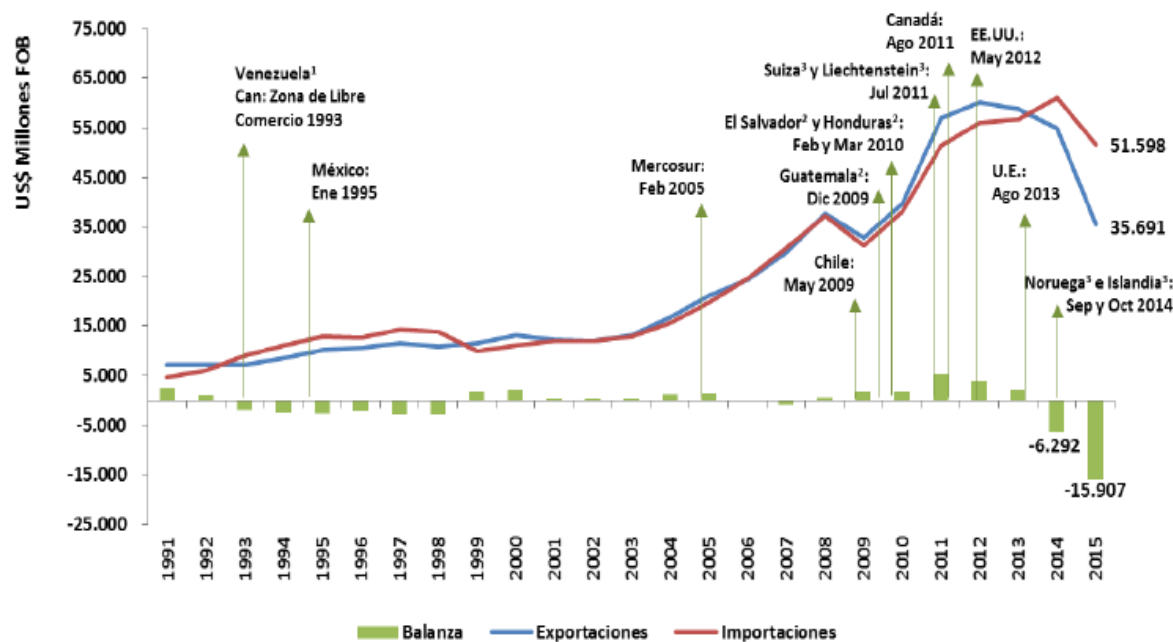


Colombia mantiene acuerdos comerciales con pares regionales y también con economías relevantes en el orden mundial, con el fin de mantener y alcanzar las metas de crecimiento esperadas para su economía, de potenciar las industrias que movilizan la economía del país y de obtener beneficios para los empresarios y consumidores nacionales (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2016).

Dentro de las negociaciones realizadas encontramos los acuerdos expuestos a continuación en la Figura 9.

## Comercio exterior de Colombia

### Comercio total 1991 -2015 y fechas TLC



<sup>1</sup>Retirado de la CAN en 2008. Se firma Acuerdo de Alcance Parcial en Octubre de 2012

<sup>2</sup>Países miembros del Triángulo Norte

<sup>3</sup>Países miembros de EFTA

*Figura 9.* Cronología de acuerdos comerciales y comportamiento de la balanza comercial. Tomado de “Seguimiento a los acuerdos comerciales firmados y en negociación” por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Oficina de estudios económicos 2016. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>

Dentro de los principales acuerdos comerciales encontramos los que se compilan a continuación en la Tabla 6.



Tabla 6

*Principales Acuerdos Comerciales en los que Participa Colombia y Otros Países*

Principales Acuerdos Comerciales en los que participa Colombia	Acuerdo	países involucrados	Descripción
	Tratado de Libre Comercio, (Colombia-Estados Unidos)	Colombia Estados Unidos	Busca Eliminar los obstáculos al intercambio comercial entre los dos países y mejorar las condiciones de acceso de sus productos.
	Alianza del pacífico	Chile, Colombia, México y Perú	Integración regional conformada que busca Construir, de manera participativa y consensuada, un área de integración profunda para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales, personas y economía. Impulsar un mayor crecimiento, desarrollo económico y competitividad de las economías de sus integrantes, con miras a lograr mayor bienestar, superar la desigualdad socioeconómica e impulsar la inclusión social de sus habitantes. Convertirse en una plataforma de articulación política, integración económica y comercial, y proyección al mundo, con énfasis en la región Asia-Pacífico.
	Comunidad Andina de Naciones (CAN)	Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú, países miembros de la CAN.	La CAN que funciona bajo el amparo de la ALADI. En virtud de este Acuerdo, Colombia tiene libertad de intercambio comercial con los países miembros, y busca promover el desarrollo equilibrado y armónico de sus países miembros en condiciones de equidad, acelerar el crecimiento por medio de la integración y la cooperación económica y social, impulsar la participación en el proceso de integración regional con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano y procurar un mejoramiento constante en el nivel de vida de sus habitantes.
	Acuerdo de Complementación Económica con Chile	Colombia y Chile	En virtud de este acuerdo, se encuentra desgravado el 95% del comercio bilateral que corresponde al 96% del universo arancelario de Colombia. El porcentaje restante quedará totalmente liberado, con un arancel igual a cero. El Acuerdo, además, define una zona de libre comercio mediante la eliminación gradual de los gravámenes aduaneros y de las barreras no arancelarias.
	Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR y Colombia	El Tratado de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela (países de CAN) y Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay (miembros del MERCOSUR)	Este Acuerdo impulsará la libre circulación de bienes y servicios y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias, con lo cual, se esperan incrementos sustanciales en las exportaciones colombianas.
	Grupo de los Tres - TLC G-3	tratado de libre comercio entre Colombia, Venezuela y México (TLC-G3).	Establecer reglas claras y de beneficio mutuo para el intercambio comercial, garantizar un acceso amplio y seguro a los tres mercados por medio de la eliminación gradual de los aranceles, así como fortalecer los lazos de amistad y cooperación entre los países miembros.
	Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	Países de América Latina	La ALADI permite la concertación de acuerdos de alcance parcial entre los países y áreas de integración económica de América Latina. Adicionalmente, gracias al Convenio de Pagos Recíprocos el comercio entre los miembros de la Asociación puede canalizarse sin riesgo del intermediario financiero, lo que genera facilidades de crédito tanto al comprador como al proveedor.
Principales Acuerdos Comerciales realizados por Otros países	Mercosur	Argentina, Paraguay, Uruguay, Brasil, Venezuela y Bolivia. "Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Guyana y Surinam" integran el bloque como "Estados asociados". México y Nueva Zelanda son "Estados observadores".	Es una herramienta de cooperación internacional que permite fortalecer las capacidades de cada uno de los Estados Partes y contribuye a la profundización del proceso de integración regional. Para el desarrollo de programas y proyectos de cooperación los Estados Partes identifican y actualizan distintas áreas temáticas consideradas como prioritarias, como son: salud, educación, medio ambiente, género, comercio intrarregional, integración productiva, entre otros.
	Comunidad del Caribe (CARICOM)	Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas.	Es un programa de liberalización del comercio. Sus objetivos principales son promover y expandir el comercio y la inversión, facilitar la creación de joint ventures regionales, desarrollar actividades de cooperación económica y promover actividades de intercambio entre los sectores privados de la región.

*Nota.* Adaptado de "Alianza del Pacífico" Recuperado de <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/> , "Mercosur" Recuperado de <http://www.mercosur.int/>, Adaptado de Acuerdo principal sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM), Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=11951>.

***Lazos pasados y presentes.*** A través del tiempo, Colombia ha sido el mejor aliado regional de los Estados Unidos y además, ha mantenido buenas relaciones con los países vecinos exceptuando Venezuela, y Nicaragua debido a los problemas fronterizos que han generado una caída considerable en el intercambio comercial entre los dos estados. De otra parte, Nicaragua intenta ejercer actuaciones de soberanía sobre las Islas de los Mangles, que pertenecen al archipiélago de San Andrés, territorio perteneciente a Colombia desde 1803.

Por otro lado, el conflicto armado que por más de cinco décadas se mantuvo con las FARC, se espera sea culminado con la reciente firma del Acuerdo de Paz; situación que no ocurre así con el Ejército de Liberación Nacional (ELN), grupo armado que aun en menor escala que los anteriores continúa delinquiendo. Estos son los problemas que más aquejan a nuestro país y que de alguna manera afectan las buenas relaciones con nuestros países vecinos; sin embargo es muy importante el apoyo a Colombia por parte de un gran número de países de América y de los diferentes continentes principalmente Europa, unificando esfuerzos tendientes a lograr la paz, la seguridad, la propiedad y la vida de las personas.

La firma del acuerdo de paz en Colombia trae consigo muchos beneficios tanto para el país como para el Sistema Bancario. A nivel macroeconómico le permite al país acelerar el crecimiento económico, reducir el gasto de seguridad para realizar más inversiones, y tener un Sector Financiero más incluyente, donde las entidades bancarias podrán ampliar su cobertura de servicios en aquellas zonas marginadas por la guerra. Con un país sin violencia el sistema financiero podrá llegar a más colombianos en zonas rurales, disminuirá el riesgo país, aumentará la posibilidad de pagar más rápidamente la deuda, y esto atraerá a nuevos inversionistas.

***Contrabalance de los intereses.*** Así como las Naciones Unidas se han fijado liderar unos propósitos acordados por todos los países del mundo, de igual forma la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) trabaja conjuntamente con sus países

miembros al igual que con un gran número de estados no miembros para enfrentarse mejor a los desafíos económicos, sociales y de buen gobierno acentuados con la globalización, para aprovechar mejor las oportunidades que surgen entre los mismos, (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2013) teniendo como fin primordial los siguientes:

- Lograr la más fuerte expansión posible de la economía y del empleo, y aumentar el nivel de vida, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial.
- Contribuir a una sana expansión económica en los países miembros y en los no miembros en vías de desarrollo.
- Contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria conforme a las obligaciones internacionales.

Lo anterior nos muestra a las claras los intereses comunes que gobiernos y naciones deben defender y propender por alcanzar, haciendo alianzas y diseñando e implementando políticas tendientes a lograr un interés común.

***Conservación de los enemigos.*** Colombia cuenta con pares regionales ubicados claramente en orillas ideológicas distintas. Para este punto del análisis se destacan:

***Venezuela.*** País rico en recursos naturales, con una de las reservas más grandes de petróleo y minerales de América Latina y el Caribe, Venezuela tiene un inmenso potencial para alcanzar una prosperidad económica y social sostenible (Banco Mundial, 2016).

***Nicaragua.*** Se ha destacado por mantener niveles de crecimiento superiores al promedio de América Latina y el Caribe. Disciplinadas políticas macroeconómicas, combinadas con una expansión constante de las exportaciones y la inversión extranjera directa, han ayudado al país a afrontar las turbulencias económicas derivadas de la crisis de 2008-2009 y de la subida de los precios de los alimentos y del petróleo.

A pesar de que el Producto Interno Bruto (PIB) descendió a un 3.9 por ciento en 2015, la tasa más baja en los últimos cinco años, para 2016 se estima que el crecimiento sea de 4.2 por ciento. Las inversiones extranjeras directas y el comercio también muestran perspectivas favorables (Banco Mundial, 2016).

El 19 de noviembre de 2012 la Corte Internacional de Justicia dictó sentencia sobre la demanda que presentó Nicaragua contra Colombia, argumentando que todo el archipiélago le pertenece a este último país, reafirmando así la soberanía de Colombia sobre las islas de San Andrés y Providencia, junto con los cayos de Alburquerque, Roncador, Serrana, Bajo Nuevo, Quitasueño y Serranilla; sin embargo, con este fallo Colombia perdió cerca del 43% de su territorio marítimo en el Mar Caribe.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el Sistema Bancario Colombiano**

Por medio del análisis tridimensional se identificaron los intereses del país y sus interacciones con el entorno global en las siguientes dimensiones:

1. Los intereses nacionales: Se identificaron objetivos comunes como son la cooperación económica y su proyección externa, mantener la paz, aun cuando hay intereses opuestos con países como Nicaragua y Venezuela con los que se han presentado problemas fronterizos. Dentro de los principales Intereses Nacionales se identificó que Seguridad, justicia y democracia para la construcción de la paz, la Defensa Nacional, La Autosuficiencia Energética, la Solidez Financiera y Buen Gobierno.
2. Los factores del potencial nacional: mediante el cual identificamos las siguientes fortalezas y debilidades del país basados en los siguientes factores.

*Demográfico.* Donde se consideró como fortaleza que Colombia tiene una densidad poblacional moderada, pero una debilidad es que tiene mayor concentración de población urbana presentándose abandono del campo y desempleo.

*Geográfico.* La ubicación geográfica de Colombia representa muchas fortalezas ya que se encuentra en medio de dos océanos, además tiene puertos hacia América, Europa y los países de la Cuenca del Pacífico. Además, su localización en la zona ecuatorial determina la existencia de una gran variedad de climas y ecosistemas.

*Económico.* Como fortaleza se identificó que Colombia es la cuarta economía más grande de Latinoamérica, forma parte de importantes bloques económicos como CIVETS, La OMC es miembro de importantes alianzas como la del pacífico, la CAN, UNASUR etc. Y como debilidad se identificó que las tasas de inflación, interés y el desempleo se están incrementando.

*Tecnológico.* El país está evolucionando en materia de Tecnologías de la Información generando mejores condiciones de equidad y superación de la pobreza lo que constituye una fortaleza.

*Histórico-psicológico-sociológico.* Se identificaron como fortalezas la firma del acuerdo de paz, y como debilidades La crisis del sector agrario y desplazamiento de población, del campo a las zonas urbanas, adicionalmente venimos de una historia de narcotráfico y terrorismo.

*Organizacional-administrativo.* Las principales fortalezas es que Colombia es un Estado democrático y organizado, pero su debilidad es la corrupción en el ámbito político.

*Militar.* El alto gasto en defensa y seguridad constituye una debilidad ya que esos recursos podían emplearse por ejemplo en proyectos de infraestructura.

3. Los principios cardinales, los cuales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas se analizaron a través de los siguientes factores:

*Influencia de terceras partes.* Colombia tiene muchas oportunidades como país ya que tiene relaciones con otros países a través de Bloques y acuerdos comerciales, con

Estados Unidos, con el CARICOM, ALCA, CAN, Mercosur, lo que le permite tener más mercados.

*Lazos Pasados - Presentes.* Como Oportunidad Colombia cuenta con Aliados como Estados Unidos para combatir el narcotráfico. Como amenaza Colombia y algunos países suramericanos han estado vinculados con problemas de Narcotráfico y Guerrilla. Y adicionalmente se han presentado problemas fronterizos con Venezuela y Nicaragua.

*Contrabalance de Intereses.* Como oportunidad Colombia pertenece a la OCDE lo que le permite enfrentarse mejor a los desafíos económicos, sociales.

*Conservación de los Enemigos.* Como Amenaza Colombia enfrenta problemas Fronterizos con Nicaragua, y con Venezuela, con quien falta de cooperación en la lucha contra la guerrilla y alta movilidad de personas e inestabilidad Política.

De acuerdo con el análisis tridimensional de las Naciones, el sector financiero y concretamente los establecimientos de crédito tienen como principal función la de canalizar los agentes superavitarios de la economía hacia los deficitarios, mediante la captación de recursos y su posterior colocación por medio de préstamos. Este sector ha sido fundamental en el desarrollo de todos los países del sistema capitalista y sin ellos sería imposible lograrlo. Es importante anotar que el Sistema Bancario Colombiano tiene como principal aliado de negocios a los Estados Unidos donde se mantienen las mayores disponibilidades en divisas y se obtienen la mayor cantidad de financiaciones para los proyectos de desarrollo. De otra parte, el sector financiero colombiano a partir del año 2007 presentó una etapa de gran crecimiento económico que coincidió con la crisis internacional antes comentada, en donde algunos bancos internacionales sufrieron un gran deterioro y se vieron en la necesidad de vender sus activos, situación aprovechada por los conglomerados financieros colombianos que han incursionado de manera importante en Centro y Suramérica, adquiriendo una



participación en El Salvador por cerca del 53%, Nicaragua, Panamá, Honduras, Costa Rica y Guatemala con participaciones cercanas al 20%. También se tienen unas menores participaciones en Perú y Paraguay.

A diciembre de 2015, considerando a todas las entidades financieras, los adultos con algún producto financiero ascendieron a 24.9 millones de personas que representan el 76.3% de la población adulta del país (Álvarez, Diciembre 2015), razón por la cual existe un alto potencial de penetración para el Sistema Bancario.

Colombia en 2016 firmó el acuerdo de paz con las *Farc*, lo que permitirá disminuir el riesgo país y a su vez atraer inversión extranjera, situación que sumada a mayores avances a nivel tecnológico relacionados con la Banca Virtual y oficinas virtuales en el Sistema Bancario como canales de transacciones, le va a permitir al país fortalecer el sector, ofrecer un mejor servicio y obtener mayor cobertura. Se espera que la reciente elección del Republicano Donald Trump en noviembre de 2016, no afecte el apoyo de Estados Unidos al Plan de Paz de Colombia, y el tratado de Libre comercio; no obstante ante la incertidumbre con respecto a las decisiones que Trump pueda tomar en temas internacionales, en especial con Colombia, ya se presentaron sus primeros efectos reflejados en un incremento en la tasa de cambio del peso frente al dólar.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

De acuerdo a Porter hay cuatro atributos amplios de una nación que como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional, los cuales son: Condiciones de los factores; Condiciones de la demanda, Sectores afines y auxiliares; Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; cada punto del rombo y el rombo como sistema afecta a los ingredientes esenciales para lograr el éxito competitivo internacional (Porter, 2015). De esta forma se analiza a Colombia desde la perspectiva del rombo de la ventaja nacional.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

Se refiere a la situación actual del país, en cuanto a los factores de producción como recursos (naturales, la ubicación geográfica y la tierra; humanos, la mano de obra y el conocimiento; y el capital), infraestructura (material, administrativa, científica y tecnológica) y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector (D'Alessio, 2015).

Colombia goza de una excelente ubicación geográfica estratégica, ya que sus costas tienen acceso tanto al Océano Pacífico como al Atlántico, lo que permite alcanzar mercados de Estados Unidos, Europa, Asia, América Latina y el Caribe. Las cifras de exportaciones de los últimos cuatro años se resumen en la Tabla 7 por tamaño y tipo de industria, con el fin de identificar los principales sectores en los cuales Colombia tiene influencia a nivel internacional, hallándose principalmente: el sector agropecuario; productos alimenticios y bebidas; fabricación de sustancias y productos químicos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016). Es de resaltar que en los años analizados, el crecimiento de participación en las exportaciones de estos sectores no está relacionado a mayores números de exportaciones, sino a la estabilidad de los mismos frente a una demanda cada vez menor de los productos de exportación, por lo cual se puede inferir el nivel bajo de competitividad a escala internacional.

Para identificar los factores productivos de la nación, es necesario conocer los sectores claves donde existe un potencial para el aumento de la productividad. En palabras de Porter, el alcanzar la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar, resaltando por otra parte que el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad (Porter, 2015).



Tabla 7

*Exportaciones Totales de Colombia según CIU Rev. 3 en el periodo 2012-2015*

Sector	2012	Part (%)	2013	Part (%)	2014	Part (%)	2015	Part (%)
Total Exportaciones*	60,125.2	100.0	58,823.7	100.0	54,795.3	100.0	35,690.8	100.0
Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura	2,615.5	4.4	2,628.6	4.5	2,543.8	4.6	2,414.8	6.8
Sector minero	34,189.9	56.9	34,343.3	58.4	32,518.2	59.3	17,266.4	48.4
Sector Industrial	23,197.7	38.6	21,724.3	36.9	19,503.7	35.6	15,923.3	44.6
Productos alimenticios y bebidas	3,975.9	6.6	4,007.1	6.8	4,755.4	8.7	4,478.4	12.5
Productos de tabaco	12.1	0.0	11.5	0.0	7.1	0.0	5.8	0.0
Fabricación de productos textiles	548.6	0.9	475.8	0.8	419.2	0.8	355.8	1.0
Fabricación de prendas de vestir	584.9	1.0	507.2	0.9	451.4	0.8	427.7	1.2
Cuero y sus derivados; calzado	256.0	0.4	258.6	0.4	293.8	0.5	241.6	0.7
Industria maderera	41.6	0.1	38.0	0.1	28.4	0.1	30.1	0.1
Papel, cartón y sus productos	557.3	0.9	530.8	0.9	487.6	0.9	405.0	1.1
Actividades de edición e impresión	169.5	0.3	138.3	0.2	119.4	0.2	93.0	0.3
Fabricación de productos de la refinación del petróleo	5,229.9	8.7	4,858.2	8.3	3,261.9	6.0	1,591.6	4.5
Fabricación de sustancias y productos químicos	3,148.8	5.2	3,419.3	5.8	3,400.9	6.2	3,140.6	8.8
Fabricación de productos de caucho y plástico	736.2	1.2	700.1	1.2	676.4	1.2	628.7	1.8
Otros productos minerales no metálicos	512.4	0.9	426.5	0.7	446.5	0.8	337.9	0.9
Fabricación de productos metalúrgicos básicos	5,100.1	8.5	3,683.8	6.3	2,818.9	5.1	1,980.6	5.5
Productos elaborados de metal	311.7	0.5	310.1	0.5	336.1	0.6	322.3	0.9
Fabricación de maquinaria y equipo	461.2	0.8	479.2	0.8	490.5	0.9	414.7	1.2
Fabricación de maquinaria de oficina	8.3	0.0	16.0	0.0	17.1	0.0	12.4	0.0
Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos	366.4	0.6	377.3	0.6	352.5	0.6	364.8	1.0
Fabricación de equipos de telecomunicaciones	75.1	0.1	80.1	0.1	80.9	0.1	73.0	0.2
Fabricación de instrumentos médicos	82.5	0.1	98.9	0.2	93.3	0.2	114.8	0.3
Fabricación de vehículos	568.8	0.9	845.6	1.4	534.3	1.0	495.4	1.4
Fabricación de otros tipos de transporte	49.1	0.1	64.0	0.1	69.0	0.1	73.0	0.2
Fabricación de muebles; industrias manufactureras	360.9	0.6	358.3	0.6	329.7	0.6	317.6	0.9
Reciclaje	40.3	0.1	39.5	0.1	33.1	0.1	18.3	0.1
Demás Sectores	122.0	0.2	127.6	0.2	229.6	0.4	86.2	0.2

*Nota.* Adaptado de “Anexos estadísticos 2016 Colombia, exportaciones totales, según CIU Rev. 3 1995 – 2016p (julio)”, 2016, por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. \*Cifras en millones de dólares FOB

En la conferencia de *clúster* y valor compartido: Motores de la prosperidad, organizada por la cámara de comercio de Bogotá; Michael Porter resaltó que es necesario que la empresa privada se comprometa hacia el desarrollo social del país y tome un papel más importante.

"Debemos reconocer que los *clústers* son los motores de la innovación, la estabilidad, la prosperidad y la competitividad del país y por lo tanto de las compañías que están presentes en Colombia. Podremos tener un impacto profundo en el entorno social si

los Clústers están bien enfocados en el sector empresarial”, aseguró Porter (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014).

Con respecto a los recursos humanos, la mano de obra y el conocimiento, se analizan las estadísticas de la Tabla 8 por parte del DANE evidenciándose la variación y participación de la población ocupada en Colombia por actividad económica, encontrando que en promedio en el período de enero a julio de 2016, se generaron 55,900 nuevos puestos de trabajo, comparándolo con el mismo período del año anterior. Las actividades que más contribuyeron fueron agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, con 127,600 nuevos puestos, igualmente comercio, hoteles y restaurantes, con 127,600 nuevos puestos. Le siguen construcción 57,400 e intermediación financiera 400. De otro lado, se desvincula personal en los sectores de servicios comunales, sociales y personales (-116,600), transporte, almacenamiento y comunicaciones (-46,200), explotación de minas y canteras (-37,400), industria manufacturera (-29,800).

Tabla 8

*Población Ocupada en Colombia por Ramas de Actividad en el periodo 2012-2016*

<b>Población ocupada según ramas de actividad</b>								
<b>Concepto</b>	<b>Mayo a Julio</b>					<b>Variación 2015-2016</b>		<b>Participación (%)</b>
	2012	2013	2014	2015	2016	Numero	%	
Ocupados Total Nacional	20,771	21,091	21,385	21,928	21,984	55.9	0.25	100.00
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	3,511	3,433	3,474	3,405	3,533	127.6	3.75	16.07
Comercio, hoteles y restaurantes	5,652	5,711	5,695	6,010	6,138	127.6	2.12	27.92
Construcción	1,163	1,151	1,228	1,351	1,409	57.4	4.25	6.41
Intermediación financiera	241	283	288	307	308	0.4	0.13	1.40
Suministro de Electricidad Gas y Agua	100	100	116	108	106	-1.7	-1.57	0.48
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	1,400	1,516	1,565	1,726	1,699	-27.3	-1.58	7.73
Industria manufacturera	2,594	2,625	2,523	2,485	2,455	-29.8	-1.20	11.17
Explotación de Minas y Canteras	326	299	292	274	236	-37.4	13.67	1.08
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,740	1,731	1,779	1,799	1,753	-46.2	-2.57	7.97
Servicios comunales, sociales y personales	4,039	4,241	4,424	4,461	4,345	-116.6	-2.61	19.76

*Nota:* Resultados en miles. Adaptado del “informe de empalme ECH – GEIH”, 2016, por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE.

En este mismo periodo por ocupación se evidencia en la Tabla 9 una mejor calidad de puestos de trabajo, al reducirse 159,000 puestos que estaban sin remuneración y al aumentarse 208,700 nuevos puestos de empleado particular y 21,100 de empleados del gobierno; por otra parte se evidencia una disminución de 62,400 empleadores por lo que se puede inducir que existe mano de obra calificada ejerciendo otro tipo de actividades, sin embargo en general esta categoría cuenta con el 46.0% de participación en el total de ocupación, seguido por los empleos independientes con una participación del 46.3%.

Tabla 9

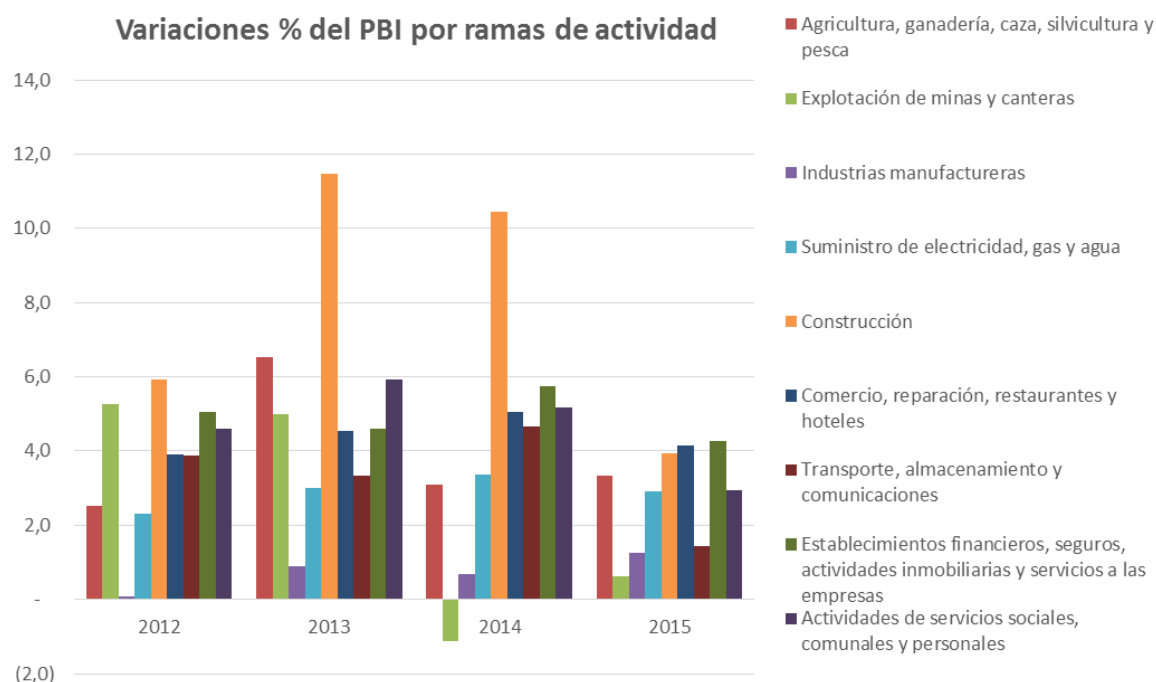
*Población Ocupada en Colombia según Posición Ocupacional*

Población ocupada según posición ocupacional <sup>a</sup>								
Concepto	Mayo – Julio					Variación 2015-2016		Participación (%)
	2012	2013	2014	2015	2016	Número	%	
Ocupados Total Nacional	20,771	21,091	21,385	21,928	21,984	55.9	0.25	100
Empleado particular	7,250	7,727	8,093	8,307	8,516	208.7	2.51	37.9
Empleado del gobierno	843	865	897	861	882	21.1	2.45	3.9
Patrón o empleador	1,010	962	879	923	861	-62.4	-6.76	4.2
Subtotal	9,103	9,554	9,870	10,092	10,259	167.3	1.66	46.0
Empleado doméstico	764	745	713	770	654	-116.1	-15.08	3.5
Cuenta propia	8,996	9,040	9,163	9,386	9,547	160.8	1.71	42.8
Subtotal	9,760	9,784	9,876	10,156	10,201	44.6	0.44	46.3
Trab familiar sin remuneración	1,001	857	828	862	764	-97.9	-11.36	3.9
Trabajador sin remuneración en otras empresas	126	122	126	110	115	5.7	5.21	0.5
Jornalero o Peón	760	744	663	693	626	-66.8	-9.64	3.2
Subtotal	1,887	1,723	1,616	1,664	1,505	-159.0	-9.55	7.6

*Nota:* Resultados en miles. Adaptado del “informe de empalme ECH – GEIH”, 2016, por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. <sup>a</sup> Resultados en miles

En este mismo periodo las actividades que en promedio han tenido mayor crecimiento porcentual con respecto al PIB según la Figura 10 son: Construcción con 7.9%, Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con 4.9%, Actividades de servicios sociales, comunales y personales con 4.7 % y Comercio, reparación, restaurantes y hoteles con 4.4% (Departamento Administrativo Nacional de

Estadística, 2016). La mayor participación en el PBI según la Tabla 10 la tienen los Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas.



**Figura 10.** Variaciones Porcentuales PIB Por Ramas de actividad Económica  
Tomado de “Producto interno Bruto por Ramas de Actividad Económica” por Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2016. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales#pib-por-rama-de-actividad>

**Tabla 10**

*PIB por Ramas de Actividad Económica*

PBI por Ramas de actividad Económica <sup>a</sup>									
Periodo	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	Explotación de minas y canteras	Industrias manufactureras	Suministro de electricidad, gas y agua	Construcción	Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	Actividades de servicios sociales, comunales y personales
2012	29.005	35.948	56.677	16.752	30.159	56.523	34.757	92.676	71.132
2013	30.895	37.743	57.192	17.253	33.614	59.094	35.915	96.936	75.351
2014	31.849	37.318	57.588	17.832	37.127	62.081	37.594	102.493	79.250
2015	32.914	37.553	58.307	18.352	38.593	64.655	38.137	106.875	81.580

*Nota:* Tomado de “Producto interno Bruto por Ramas de Actividad Económica” por Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2016. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales#pib-por-rama-de-actividad>. <sup>a</sup>Cifras en Miles de millones de pesos

Es de resaltar que los factores de producción son determinantes para lograr el éxito competitivo internacional. La competitividad es definida por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Es necesario conocer cómo se encuentra Colombia en términos de competitividad a nivel internacional, razón por la cual en la Tabla 11 se referencian cuatro indicadores principales que establecen el ranking mundial.

Tabla 11

*Indicadores de Competitividad a Nivel Internacional*

<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>No. Total de países</b>	<b>Posición de Colombia</b>
Índice de competitividad Global	Foro Económico Mundial	140	61
Anuario Mundial de Competitividad	Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial	61	51
Índice de Factibilidad para hacer Negocios	Grupo del Banco Mundial	189	54
Índice Global de Innovación	Organización Mundial de la propiedad Intelectual (OMPI), la Universidad Cornell y la Escuela de Negocios INSEAD	128	63

*Nota:* Tomado del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación – SNCCTI, 2016. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/>

World Economic Forum (WEF) establece un ranking de competitividad y asigna un puesto de acuerdo al análisis hecho con base a tres puntos: (a) requerimientos básicos, (b) potenciadores de eficiencia y (c) factores de innovación y sofisticación, que generan 12 pilares a analizar, cada uno de ellos genera una calificación, y el global de todas las calificaciones establece el puesto competitivo de cada país registrado en la Tabla 12.

Tabla 12

*Indicadores de Competitividad WEF Generales y por Pilares en el periodo 2014-2016*

<b>COLOMBIA: INDICADORES DE COMPETITIVIDAD FEM</b>			
<b>Reporte Global de Competitividad</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>Reporte 2014-2015</b>	<b>Reporte 2015-2016</b>	<b>Cambio</b>
<b>Número de Países</b>	<b>144 países</b>	<b>140 países</b>	<b>4</b>
Indicador General	<b>66</b>	<b>61</b>	<b>5</b>
<b>Requisitos Básicos</b>	<b>78</b>	<b>77</b>	<b>1</b>
Instituciones	111	114	-3
Infraestructura	84	84	0
Entorno Macroeconómico	29	32	-3
Salud y Educación primaria	105	97	8
<b>Potencial de Eficiencia</b>	<b>63</b>	<b>54</b>	<b>9</b>
Educación superior y Capacitación	69	70	-1
Eficiencia del mercado de bienes	109	108	1
Eficiencia del mercado laboral	84	86	-2
Desarrollo del mercado financiero	70	25	45
Preparación tecnológica	68	70	-2
Tamaño del mercado	32	36	-4
<b>Factores de Innovación y sofisticación</b>	<b>64</b>	<b>61</b>	<b>3</b>
sofisticación de los negocios	62	59	3
Innovación	77	76	1

*Nota:* Tomado de “Colombia Balance 2015 y Perspectivas 2016” por ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>.

Según el informe de competitividad presentado en la Tabla 12, Colombia se encuentra en el puesto 61 de 140 países, gana 5 lugares con respecto al 2014 y se encuentra en la quinta posición de los países latinoamericanos detrás de Chile (35), Panamá (50), Costa Rica (52) y México (57). El avance se presentó principalmente por la mejora en cinco de los doce pilares,

siendo el pilar ocho el más relevante: desarrollo de mercado financiero, en el cual ganó 45 lugares con respecto al año 2014 (70 a 25) y el cual será detallado y contrastado con los países más competitivos de América latina.

El sistema Financiero de Colombia muestra una solidez fuerte estando en la posición 25 del ranking presentado en la Tabla 13 sin embargo, se evidencian grandes aspectos para mejorar en los indicadores de disponibilidad y asequibilidad, que tienen sinergia con los pilares de entorno de infraestructura y entorno macroeconómico en los cuales el país ha demostrado un retroceso con respecto al año 2014.

Tabla 13

*Resultados del Reporte Global de Competitividad 2015-2016 para América Latina*

<b>RANK/140. DESARROLLO FINANCIERO WEF</b>					
<b>INDICADOR</b>	<b>COL</b>	<b>PAN</b>	<b>CHI</b>	<b>PER</b>	<b>MEX</b>
8 Pilar. Desarrollo del Mercado Financiero	25	15	21	30	46
Disponibilidad de Servicios Financieros	51	16	21	53	71
Asequibilidad de los servicios financieros	114	18	41	68	105
Financiamiento a través del mercado de valores locales	73	40	24	58	63
Facilidad de acceso a los préstamos	77	13	20	43	106
Disponibilidad de capital	70	22	32	43	65
Solidez de Bancos	24	11	9	30	44
Regulación de las bolsas de valores	58	28	19	27	41
Índice de derechos legales	1	24	80	17	17

*Nota:* Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2015–2016” por The World Economic Forum, 2016.

El Anuario Mundial de Competitividad establece un ranking donde califica y analiza las habilidades de 61 economías, para proveer un ambiente en el que las empresas puedan competir, por medio de 4 pilares: Desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de las empresas e infraestructura. Colombia se encuentra en el puesto 51, muchos puestos por debajo de Chile que se encuentra en el puesto 36 y México en el puesto 45.

Con respecto al índice de facilidad para hacer negocios establece un ranking donde analiza y compara las normas que regulan las actividades de las pequeñas y medianas empresas locales a lo largo de su ciclo de vida, bajo once grupos de indicadores: Apertura de un negocio, Manejo de permisos de construcción, Obtención de electricidad, Registro de propiedades, Obtención de crédito, Protección de los inversores, Pago de impuestos, Comercio transfronterizo, Cumplimiento de contratos, Resolución de la insolvencia y ocasionalmente se mide un tema adicional relacionado con Contrato de trabajadores. Colombia se encuentra en el puesto 54 entre 189 países, México en el puesto 38 y Chile en el puesto 48.

De acuerdo al índice Global de Innovación clasifica a los países y economías en términos de su entorno propicio para la innovación, reconociendo el papel clave de esta como motor de crecimiento y prosperidad económica, con base en dos grupos de indicadores: Indicadores de entrada, donde evalúa Instituciones, Capital Humano e Investigación, Infraestructura, Sofisticación del Mercado y Sofisticación de Negocios e Indicadores de salida donde analiza los resultados en términos de conocimiento y tecnología, y creatividad. Colombia se encuentra en el puesto 63 entre 128 economías, México en el puesto 61 y Chile en el puesto 44.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

Según Porter (2009) hay tres atributos de la demanda significativos: la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño y patrón de crecimiento de la



demanda interna y los medios por el cual las preferencias domesticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros. El análisis de la demanda de acuerdo a estos preceptos se realizará sobre el consumo final como aparece en la Tabla 14, teniendo en cuenta los cuatro sectores de mayor crecimiento y participación en el Producto Interno Bruto, los cuales son: Construcción, Establecimientos financieros, Actividades de servicios sociales, y Comercio.

Tabla 14

*Cuentas Nacionales*

Período	PIB		Consumo final		Formación bruta de capital		Exportaciones		Importaciones (-)	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %
2012	470,880	4.0	386,023	4.8	129,432	4.7	81,016	6.0	128,880	9.1
2013	493,831	4.9	403,945	4.6	137,385	6.1	85,233	5.2	136,584	6.0
2014	515,489	4.4	421,269	4.3	153,239	11.5	84,098	-1.3	147,215	7.8
2015	531,383	3.1	437,797	3.9	157,295	2.6	83,538	-0.7	152,935	3.9

*Nota:* Tomado de “Boletín de indicadores económicos” por el Banco de la Republica, 2016. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

El sector Financiero es un sector transversal que le brinda liquidez al sector no financiero, de esta forma se puede evidenciar en la Tabla 15 un crecimiento continuo especialmente en crédito comercial y microcrédito que tuvo un aumento del 15.3% con respecto a las cifras de diciembre de 2014. La solidez del sector financiero se evidencia en el hecho de que a pesar de los tiempos de crisis global y a la inestabilidad económica mundial, las condiciones en el entorno próximo han permitido generar estrategias para aumentar su participación en el mercado.

Tabla 15

*Crecimiento Anual de la Cartera en Porcentaje*

Fecha	Crecimiento porcentual anual (promedio)								
	Agregados monetarios		Cartera total			Cartera en moneda nacional			
	Base monetaria	M3	Total ajustada	Moneda nacional ajustada*	Moneda extranjera **	Comercial	Consumo	Microcrédito	Hipotecaria ajustada*
dic-12	7.8	15.6	14.6	15.9	4.2	14.0	18.4	20.2	17.6
dic-13	16.5	15.6	13.0	13.7	6.2	13.3	12.3	17.2	18.4
dic-14	12.4	9.6	12.3	13.4	2.0	13.0	12.4	11.3	17.9
dic-15	17.7	11.5	12.0	14.3	-12.3	15.3	12.3	15.3	14.5

\* Incluye ajustes por titularización de cartera hipotecaria y leasing operativo.

\*\* Excluye variaciones de la cartera en moneda extranjera originadas por movimientos de la tasa de cambio.

*Nota:* Tomado de “Boletín de indicadores económicos” por el Banco de la Republica, 2016. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Con respecto al sector de servicios, en la Figura 11 se evidencia que la producción bruta de las empresas dedicadas a actividades inmobiliarias presento un aumento nominal de 12.7%, con productividad total de 1.6, consolidándose así como la actividad de servicio con mayor productividad total, lo que quiere decir que por cada peso invertido para producir esta clase de servicios se obtiene un rendimiento del 0.6 pesos adicionales.



*Figura 11.* Variación de la producción bruta 2013-2014.

Tomado de “Encuesta anual de servicios” por Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2016. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp\\_EAS\\_2014.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2014.pdf)

Los mayores valores de producción bruta de las actividades investigadas y consignadas en la Tabla 16 los registraron las telecomunicaciones con \$24.2 billones, salud humana privada con \$22.2 billones y las actividades de empleo, seguridad e investigación privada y servicios a edificios con \$19.3 billones.

Tabla 16

*Variables Principales, Según Actividad Económica. Total Nacional 2014*

Descripción actividad económica	Número de Empresas	Ingresos Operacionales	Producción Bruta <sup>a</sup>	Consumo Intermedio <sup>a</sup>	Valor Agregado <sup>a</sup>	Personal ocupado	Productividad Laboral	Productividad Total	Coefficiente técnico <sup>d</sup>
Almacenamiento y actividades complementarias al transporte	369	7,350	7,337	3,842	3,494	51,153	1.39	68,312	52
Correo y servicios de mensajería	67	1,698	1,693	1,183	510	16,947	1.12	30,102	70
Alojamiento	327	2,784	2,778	1,504	1,274	29,082	1.29	43,806	54
Restaurantes, catering y bares	391	5,699	5,623	3,744	1,879	72,574	1.10	25,897	67
Producción de películas cinematográficas	19	766	689	380	308	3,748	1.39	82,201	55
Actividades de programación y transmisión de televisión	47	2,352	2,351	1,587	765	8,099	1.15	94,411	67
Telecomunicaciones	188	27,316	24,197	13,247	10,950	46,977	1.54	233,098	55
Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	277	6,404	6,000	2,217	3,783	44,198	1.34	85,602	37
Actividades inmobiliarias y alquileres sin operario	221	2,658	2,575	1,147	1,428	15,051	1.60	94,871	45
Actividades profesionales, científicas y técnicas	705	11,176	10,966	4,421	6,545	102,515	1.24	63,841	40
Publicidad	146	1,796	1,767	1,046	721	10,974	1.16	65,680	59
Agencias de Viaje	90	1,049	672	246	426	8,657	1.39	49,202	37
Actividades de empleo, seguridad e investigación privada, servicios a edificios	1,203	19,364	19,299	1,763	17,536	916,673	1.13	19,130	9
Actividades administrativas y de apoyo a oficina y otras actividades de apoyo a las empresas	195	4,590	4,563	1,523	3,040	112,109	1.21	27,120	33
Educación superior privada	169	7,456	7,434	2,202	5,233	76,149	1.36	68,717	30
Salud humana	821	22,399	22,228	14,915	7,314	176,304	1.07	41,483	67
Otras actividades de servicios	116	1,179	1,116	577	539	13,971	1.26	38,609	52

<sup>a</sup> No incluye impuestos indirectos.

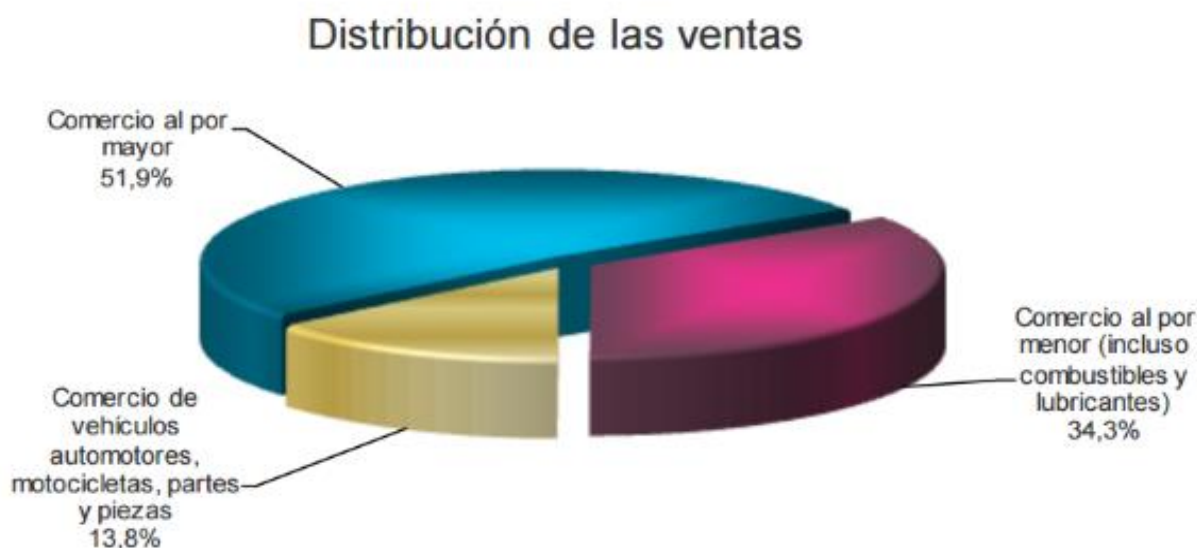
<sup>b</sup> Productividad total (relación) = Ingresos / (consumo intermedio + total gastos de personal).

<sup>c</sup> Productividad laboral por persona ocupada = valor agregado / total de personal ocupado. Para este cálculo no se incluye personal contratado a través de agencias especializadas.

<sup>d</sup> Consumo intermedio = Relación entre el valor del consumo intermedio y la producción bruta.

*Nota:* Valores en miles de millones de pesos. Tomado de “Encuesta Anual de Servicios EAS 2014” por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2016. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>

El sector de construcción es otra actividad que tiene gran participación en el PIB al igual que el comercio al por mayor que registró la mayor participación en las ventas del sector (51.9%), seguido por el comercio al por menor incluidos combustibles y lubricantes distribuidos en canales retail (34.3%). El 13.8% restante, correspondió al comercio de vehículos automotores, motocicletas sus partes y piezas como se observa en la distribución de la Figura 12.



*Figura 12.* Distribución de las ventas del sector Comercio  
Tomado de “Boletín Técnico Encuesta Anual de Comercio EAC 2014”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2016. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac>

La Tabla 17 por su parte, muestra que en el 2014 las ventas nominales del comercio a nivel nacional presentaron un crecimiento de 7.4% con relación al año 2013, el costo de la mercancía se incrementó un 7.0%, la producción bruta subió el 8.6%, el consumo intermedio aumentó un 6.8% y, el valor agregado llegó a un 9.7% por encima de los números respecto del año anterior.

Tabla 17

*Variación Anual, Variables Principales Total Comercio Nacional. Empresas de Mayor*

*Tamaño - 2014 /2013*

Descripción de actividad	Ventas	Costo mercancía	Producción bruta	Consumo intermedio	Valor agregado	Remuneración	Coefficiente Técnico 2013	Coefficiente Técnico 2014	Personal Total
<b>Total Nacional</b>	<b>7.6</b>	<b>7.4</b>	<b>8.4</b>	<b>7.0</b>	<b>9.2</b>	<b>4.5</b>	<b>38.1</b>	<b>37.7</b>	<b>4.0</b>
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios	12.1	12.9	10.5	7.0	12.4	3.1	35.8	34.7	3.5
Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas.	5.7	5.4	6.6	6.1	6.8	4.9	34.4	34.2	3.2
Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas.	8.7	8.1	11.1	8.3	13.5	4.4	46.4	45.2	4.9

*Nota.* Los valores representan la variación nominal anual. Personal Total: Incluye socios sin remuneración, personal permanente, temporal directo, aprendices y personal contratado a través de empresas especializadas en el suministro de personal. Coeficiente Técnico: Consumo Intermedio / Producción Bruta

\* Corresponde a las empresas con ventas mayores o iguales a \$3.050 millones o con 20 o más personas Ocupadas

Tomado de “Boletín Técnico Encuesta Anual de Comercio EAC 2014”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2016. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac>

El comercio mayorista generó un valor agregado total de \$17.7 billones durante el año 2014 como se muestra en la Tabla 18, provenientes principalmente de las empresas dedicadas a la comercialización de productos de uso doméstico (39.9%), maquinaria y equipo (23.9%) y aquellas dedicadas al comercio al por mayor especializado de otros productos (20.5%).

Tabla 18

*Variables Principales Comercio Nacional en Billones de Pesos para el Año 2014*

Descripción	Número de empresas	Ventas	Costo de mercancía	Producción Bruta	Consumo Intermedio	Valor agregado	Remuneración	Personal Directo	Personal Total	Relación costo/ventas (%)	Coefficiente técnico (%)
<b>TOTAL NACIONAL</b>	8,338	211.9	163.1	47.4	17.8	29.6	12.4	502,763	563,283	76.9	37.5
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios	798	29.2	23.2	5.7	2.0	3.7	1.4	49,969	53,769	79.4	34.5
Comercio al por mayor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas.	4,796	110.7	82.2	27.3	9.3	18.0	6.7	220,145	248,402	74.3	34.2
Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas.	2,744	72.1	57.6	14.4	6.5	7.9	4.3	232,649	261,112	80.0	45.0

Personal directo Incluye a socios sin remuneración, personal permanente, temporal directo y aprendices; no incluye el personal contratado a través de empresas especializadas en suministro de personal, el cual es vinculado por el sector servicios

Personal Total Incluye a socios sin remuneración, personal permanente, temporal directo, aprendices y personal contratado a través de empresas especializadas en el suministro de personal

\* Información para las empresas con \$3.050 millones en ventas y más o 20 y más personas ocupadas.

Nota: Tomado de “Boletín Técnico Encuesta Anual de Comercio EAC 2014”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2016. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-anual-de-comercio-eac>

La construcción es otra de las actividades con más demanda interna y que mayor valor añade al PIB. El resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad se muestra en la Figura 13, en donde se observa el crecimiento del valor agregado del sector construcción de 4.3%. Este resultado se explica por el aumento de 6.8% en el subsector de edificaciones y el incremento de 2.9% en el subsector de obras civiles (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2016) .

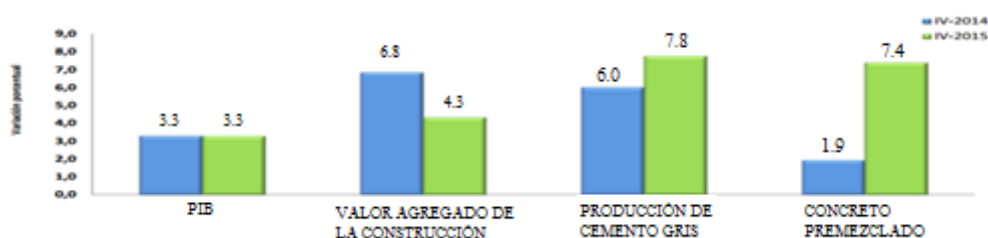


Figura 13. Indicadores de coyuntura del sector de la construcción. Variación IV trimestre 2015/2014.

Tomado de “Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción – IV trimestre de 2015”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2016. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_IVtrim15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim15.pdf)

Durante el cuarto trimestre de 2015, el valor de los préstamos individuales desembolsados para compra de vivienda nueva y usada alcanzó los \$2'419,418 millones de pesos corrientes, con un aumento de 8.8% respecto a las cifras del mismo período en el año 2014.

Tabla 19

*Indicadores Económicos Construcción y Vivienda – IV trimestre de 2015*

INDICADORES	Periodo			Periodo de Referencia
	Actual	Doce meses	Anterior 1	
MACROECONOMICOS				
PIB TOTAL β (Variación anual %)	3.3	3.1	3.2	IV trim. 2015
Valor agregado de la rama construcción β (Variación anual %)	4.3	3.9	0.4	IV trim. 2015
Valor agregado de Obras civiles β (Variación anual %).	2.9	5.4	7.7	IV trim. 2015
Valor agregado edificaciones β (Variación anual %)	6.8	2.1	-8.2	IV trim. 2015
IPC Total (Variación mensual %)	1.28	7.59	1.29	Febrero de 2016
IPC Vivienda (Variación mensual %)	0.78	6.31	0.63	Febrero de 2016
IPP Total (Variación mensual %)	0.40	9.27	-0.15	Febrero de 2016
Tasa de ocupados total nacional (Participación %).	56.9	59.0	59.5	Enero de 2016
OFERTA				
Producción de cemento gris (variación anual %)	7.3	6.1	7.2	Enero de 2016
Área Causada * (Variación anual %)	11.4	-0.9	-9.0	IV trim. 2015
Área licenciada de Edificaciones μ (Variación anual %)	-25.8	3.6	56.2	Enero de 2016
Área Culminada de Edificaciones μ (Variación anual %)	14.3	12.3	20.0	IV trim. 2015
Área culminada de edificaciones μ (Variación anual %)	7.4	5.7	-6.2	IV trim. 2015
DEMANDA				
Despachos de cemento gris (Variación anual%)	3.0	6.2	12.5	Enero de 2016
Concreto Premezclado Σ (Variación anual %)	-0.2	6.3	7.3	Enero de 2016
Valor de los créditos desembolsados para vivienda ''(Variación anual %)	8.8	1	4.8	IV trim. 2015
Valor de los créditos desembolsados para vivienda (Variación anual %)	4.1	-8.5	-8.0	IV trim. 2015
Saldo de capital de la cartera hipotecaria de vivienda (Variación anual %)	11.5	N.A.	11.7	IV trim. 2015
Número de créditos de la cartera hipotecaria de vivienda (Variación anual %)	3.7	N.A.	4.1	IV trim. 2015
PRECIOS E ÍNDICES				
Índice de precios de vivienda nueva (variación anual %)	6.89	N.A.	7.27	IV trim. 2015
Índice de costos de la construcción de vivienda (variación mensual %)	1.02	5.21	0.95	Febrero de 2016
Índice de costos de la construcción pesada (variación mensual %)	0.83	4.6	1.44	Febrero de 2016
Indicador de inversión en obras civiles (Variación anual %)	2.0	5.3	8.0	IV trim. 2015
IPP materiales de construcción 2 (Variación mensual %)	0.78	N.A.	0.81	Febrero de 2016

**Fuente:** Dirección de Metodología y Producción Estadística (DIMPE), DANE.

<sup>1</sup> El periodo anterior se refiere a la variación anual o mensual, del trimestre o mes inmediatamente anterior.

<sup>2</sup> Este nivel de desagregación corresponde a la clasificación según Uso o Destino Económico (CUODE).

'' Precios Corrientes

β Precios constantes, año base 2005.

Σ Concreto producido por la industria en el país.

μ la cobertura corresponde a 53 municipios

Serie empalmada

Nota: Tomado de “Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción – IV trimestre de 2015”, por Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2016. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_IVtrim15.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim15.pdf)



### 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

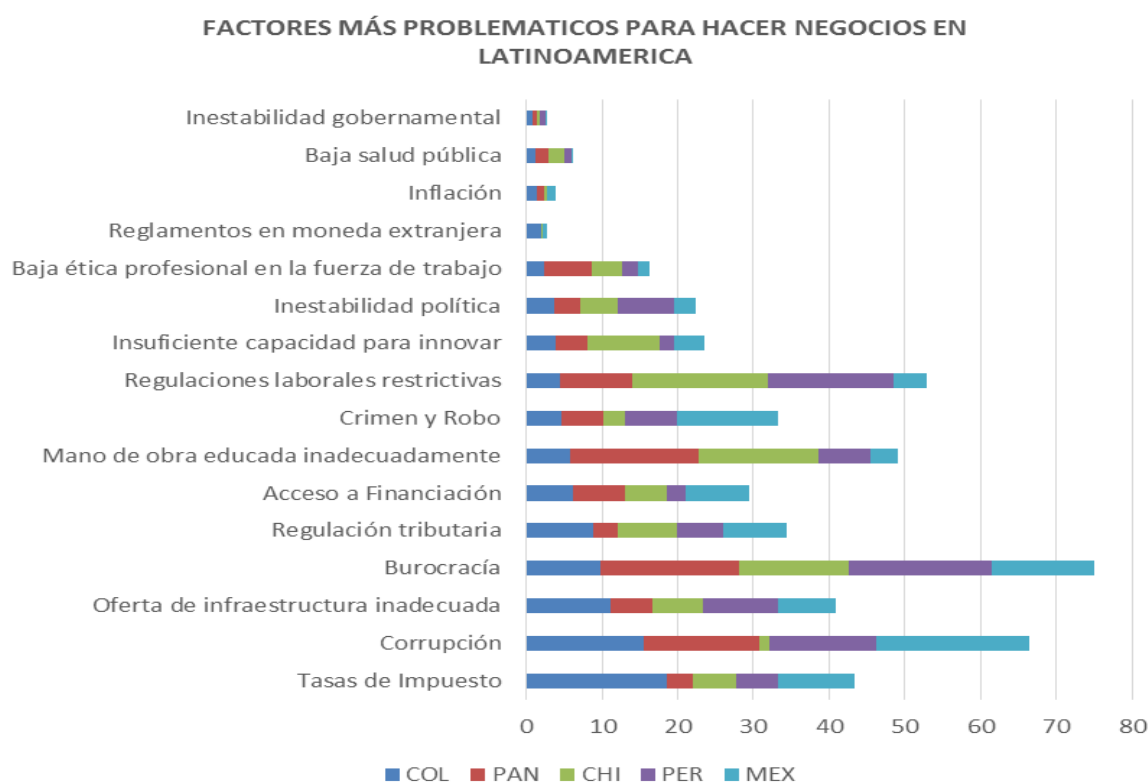
De acuerdo a Porter (2015) son las condiciones de un país las que rigen la creación, organización y gestión y la competencia (legislaciones, si se fomenta la inversión y la mejora continua, si la competencia es fuerte, etc.).

Mantener condiciones que incentiven las inversiones de grandes compañías nacionales e internacionales genera extraordinarios beneficios al país, sin embargo, las organizaciones requieren de garantías para realizar inversiones. De acuerdo al reporte global de competitividad, cuyos resultados en este frente se muestran en la Figura 14, los factores que afectan más a Colombia para el desarrollo empresarial y la atracción de inversionistas extranjeros son las crecientes tasas de impuestos y la corrupción.

Los impuestos establecidos para empresas en Colombia son: Impuesto de Renta, Impuesto al Valor Agregado (IVA), El Impuesto de Industria, Avisos y Tableros (ICA), Retención en la Fuente, Impuesto al Patrimonio, Gravamen a los Movimientos Financieros más la Contribución Especial para la Equidad (Cree). Así mismo Colombia ha establecido cambios en la legislación nacional desde 1985 con la ley 109, creando un instrumento de normatividad de zonas francas inicialmente con el objetivo de incentivar exportaciones, presentándose cambios a partir de la ley 1004 del 2005 estableciendo como finalidad de este mecanismo generar empleo, atraer inversión extranjera directa (IED), retener inversión nacional, generar centros de desarrollo, mejorar los procesos a través de economías de escala y dar transferencia tecnológica. Teniendo beneficios como: impuesto de renta de 15% sobre el 100% de la operación, no existiendo obligación de exportaciones, por fuera de zona franca el impuesto es del 33%; reducción de impuestos locales, no IVA en compras locales, no hay aranceles ni IVA en compras internacionales, no hay pago de IVA en compra de activos fijos.

Así mismo se presentaron cambios en la política gubernamental en el año 2012 el decreto 2641 plan de anticorrupción y atención al ciudadano, con el cual se fortalece los

mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.



*Figura 14. Factores más problemáticos para hacer negocios en Latinoamérica.*  
Adaptado de “*Reporte Global de Competitividad 2015-2016*”, por World Economic Forum, 2016.

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo a Porter, el tercer determinante amplio de ventaja nacional es la presencia en la nación de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos (Porter, 2015). Los sectores de competitividad nacional vistos desde la perspectiva de exportaciones nacionales son: el sector minero, el sector industrial y el sector agropecuario, así como sectores de servicios entre ellos: construcción, Finanzas, servicios sociales y comercio. Estos sectores tienen fuertes encadenamientos en los requerimientos directos e indirectos de insumos nacionales de los sectores claves de la economía nacional, como se muestra en la Figura 15.

Fuertes Encadenamientos hacia Atrás		Sectores Clave		Fuertes Encadenamientos hacia Adelante		
Carne y Pescado	2,50					
Serv. Sociales y de Salud	2,16					
Lacteos	2,04			2,75	Auxiliar Transporte	
Cuero y Calzado	2,03	1,87	Aceites	1,32	2,65	Servicios Empresariales
Hoteles y Restaurantes	1,66	1,44	Papel y Cartón	3,01	2,21	Reparación
Muebles	1,64	1,41	Madera	1,07	1,97	Finanzas Aseguración
Alimenticios	1,51	1,39	Metalurgia Básica	1,40	1,90	Extracción de Petroleo
Confitería	1,48	1,33	Maquinaria Mecánica	1,20	1,80	Transporte Acuatico
Prendas	1,47	1,22	Fibras y Tejidos	1,42	1,59	Minerales Metalicos
Molinería	1,42	1,19	Edición	2,06	1,58	Transporte Aéreo
Construcción Edificaciones	1,23	1,17	Caucho y Plástico	1,81	1,56	Silvicultura
Bebidas	1,18	1,13	Maquinaria Eléctrica	1,62	1,56	Refinación de Petroleo
Azúcar	1,15	1,11	Electricidad	3,99	1,52	Transporte Terrestre
Construccion Civil	1,13	1,06	Química	1,28	1,46	Correo y Telecom.
Esparcimiento de No-Merc.	1,13				1,26	Gas
Equipo Transporte	1,05				1,10	Minerales No-Metalicos
Artículos Textiles	1,05					
Man. Minerales No-Met.	1,02					
<b>Encadenamientos Débiles:</b> Manufactura NCP, Ganadería, Tabaco, Manufactura de Café, Esparcimiento de Mercado, Administración Pública, Pesca, Comercio, Agua, Educación de Mercado, Alcantarillado-Desperdicios, Agro, Carbón, Educación de No-Mercado, Café, Sevcios Inmobiliarios y Servicio Doméstico						

*Figura 15. Indicadores de encadenamientos: Sectores en la economía colombiana. Método de descomposición espectral. Tomado de “Encadenamientos, Clústeres y Flujos de Trabajo en la Economía Colombiana”, por S. Villamil y G. Hernández, 2015. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/2015mar12%20Encadenamientos%20y%20clusters.pdf>.*

### 3.2.5. Influencia del análisis en el Sistema Bancario Colombiano

El sistema Bancario Colombiano es un sector transversal a todas las ramas de la actividad económica en la región, constituyéndose como socio estratégico de grandes empresas y PYMES por medio de la captación de recursos y la colocación a través de préstamos, brindando diferentes canales de distribución que garantizan la seguridad de las transacciones electrónicas gracias a la solidez de infraestructura de servicios en red. En general las condiciones de los factores que permiten la competitividad de este sistema tales como su ubicación geográfica, la población, el mercado potencial (niveles de bancarización), el recurso humano disponible, la tecnología, la innovación y el capital son indispensables para el fortalecimiento de la industria y contribuyen al crecimiento y la consolidación de la economía.

A pesar de esto, aún existe una gran oportunidad de mercado para profundizar los clientes actuales y explorar los clientes nuevos. Ahora bien, basados en el modelo de

competitividad de Porter se puede afirmar que en el sector se presentan inmensas oportunidades locales con una banca nacional fuerte y una banca extranjera con espacio para consolidarse y posicionarse. Los sustitutos de este sistema se encuentran especializados en determinados servicios y no ofrecen un portafolio integral que cubran las necesidades de los consumidores financieros y en determinados casos no brindan la seguridad y confianza que estos demandan. El capital y la regulación se constituyen en las principales barreras de entrada; sin embargo, con lo que se tiene es suficiente para influir en el crecimiento y el fortalecimiento de los clústers siempre que se den estrategias que creen incentivos en los sectores claves determinados que tienen fuertes encadenamientos con otros sectores y de esta manera poder alcanzar el éxito competitivo internacional.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

**Fuerza política.** Durante el segundo mandato del presidente Juan Manuel Santos el 26 de septiembre de 2016 Se realizó la firma protocolaria del acuerdo de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo FARC-EP. Así mismo, el 30 de marzo de 2016, el gobierno de Colombia anunció la finalización de una agenda de diálogos de paz con el Ejército de Liberación Nacional (ELN). Acuerdo que trae efectos muy positivos para el país porque aumenta la confianza, disminuye el riesgo país y atrae a la inversión extranjera, situación que fortalece el Sistema Bancario Colombiano.

Colombia es un estado democrático, y dentro de los países de la región ha permitido destacarse como un país estable. (Banco Mundial, 2016) En 2015, Colombia se mantuvo entre los países que registraron un crecimiento rápido en la región, gracias a un manejo macroeconómico y fiscal efectivo. Sin embargo, el país se vio afectado por la desaceleración económica global y por precios del petróleo más bajos. En el lado de la demanda, el consumo por familia continuó impulsando la actividad económica, mientras que el consumo

gubernamental y la inversión se desaceleraron y las exportaciones cayeron. Esto le ha valido que una calificadora de riesgo como Standard and Poor's Global Ratings mejoró la perspectiva de negativa a estable, ya que percibe un sistema comprometido en lograr mejores estándares internacionales.

De acuerdo con el artículo del Banco Mundial (Banco Mundial, 2016) El desempleo alcanzó una baja récord en 2015 de 8.9%, tras importantes reformas para reducir los costos laborales no salariales y pese a la desaceleración de la actividad económica. El manejo fiscal sigue siendo fuerte, como quedó demostrado con el cumplimiento de la regla fiscal instituida por primera vez en 2012. En 2015, el déficit estructural fiscal del gobierno central fue el 2.2 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB); contando el ciclo económico y de los precios del petróleo, el actual déficit alcanzó un 3 por ciento del PIB.

El régimen cambiario flexible de Colombia está en la primera línea de defensa ante los choques externos. El ambiente externo desfavorable ha contribuido a una fuerte depreciación del peso. Se espera que las alzas en las tasas de interés que el Banco Central aplica desde septiembre de 2015, ayuden gradualmente a que la inflación regrese al rango meta a finales de 2017 (Banco de la República, 2016).

De otro lado existe la convicción de que la corrupción y la falta de buena gobernanza dificultan el progreso económico de un país y según el reporte del Banco Mundial 2016 Colombia sacó 37 puntos en el índice de percepción de la corrupción año 2015 (manteniendo la nota del 2014), ocupando el puesto 83 entre los 167 países que hacen parte de la convención de las Naciones Unidas, siendo el único instrumento anticorrupción universal jurídicamente vinculante, que además obliga a promover la cooperación internacional o a recuperar activos robados y a mejorar la asistencia técnica y el intercambio de información.

**Fuerza legal.** El sector Financiero en Colombia, ha fortalecido su marco regulatorio e institucional el cual se encuentra conformado por las entidades financieras que prestan

servicios y por las autoridades del gobierno que controlan y regulan las actividades financieras en general.

Debido a la importancia que reviste este importante sector a la economía del país cuya función es mantener la estabilidad, El marco de regulatorio en Colombia se encuentra apoyado por el estado colombiano y a su vez por organismos gubernamentales como: El Congreso de la república, El Banco de La Republica, El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, los cuales tienen a su cargo la vigilancia y control de todos los establecimientos del sector financiero, buscando así el mejoramiento y la estabilidad que necesita un amplio sector como lo es el sector financiero de Colombia.

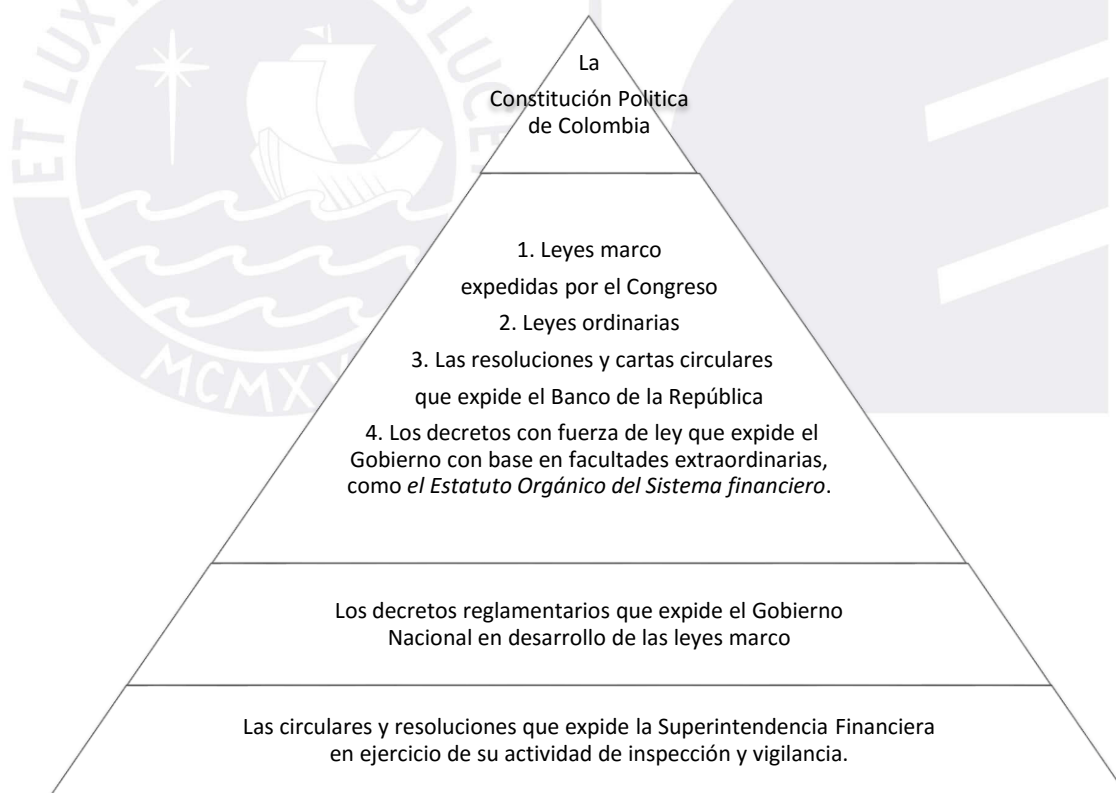
Estos a su vez se encuentran bajo el marco regulatorio de los organismos de Control y Vigilancia encargados de velar por el cumplimiento de las normas legales, eficiencia y cumplimiento de las diferentes entidades financieras, regulando la actividad económica del país, Dentro de los cuales se encuentra La Superintendencia Financiera como entidad Adscrita al ministerio de Hacienda y crédito público.

Mediante la ley 35 de 1993 del Congreso de la República, se crearon condiciones de intervención estatal, orientadas a facilitar el libre funcionamiento del mercado financiero, preservar la competencia, prevenir riesgos y dirimir con claridad conflictos internos de intereses (Garay, 2004).

El papel del Banco de la república como banca central, con independencia y como intermediario ante el Congreso de La Republica sobre la ejecución de políticas que estén a su cargo y de los otros asuntos que se le soliciten, como la emisión y la regulación de la moneda, y los cambios internacionales y el crédito, la administrar las reservas internacionales, servir como agente fiscal del gobierno y Ser prestamista de los establecimientos de crédito ha permitido generar confianza en el sector Financiero ya que se

convierte en un garante en la economía del país, lo que a su vez permite ganar credibilidad y confianza en inversión extranjera, disminuyendo el riesgo país.

Los establecimientos de crédito lo componen las entidades o cooperativas prestadoras del servicio financiero, cuyo objeto es tener portafolios de crédito o ahorro. Estas entidades pueden ser bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, corporaciones de carácter financiero, o cooperativas. También existen las sociedades de servicios financieras, donde se encuentran vinculadas las diferentes fiduciarias, compañías de leasing, fondos de pensiones y cesantías, compañías de *factoring*, mesas de dinero, entre otras intervinientes (Asociación Bancaria de Colombia, 2016). En resumen, la normatividad aplicable al sector financiero está organizada jerárquicamente como se muestra a continuación en la Figura 16.



**Figura 16.** Jerarquía normativa del sector financiero.

Adaptado de “*Normatividad, Decretos, Resoluciones, y leyes que rigen el Sector*”, por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/normatividad/>



Dentro del marco Jurídico Se describen los principales artículos aplicables al Sistema Bancario (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).

- Artículo 335 de la Constitución Nacional: Consagra que la actividad financiera, bursátil, y aseguradora es una actividad de interés público para llevar a cabo la inversión, recursos de captación, o el manejo de los portafolios ofrecidos por las entidades.
- Artículo 190, n. 4: Estas actividades, para ser desarrolladas, deben ser avaladas por el Estado a través de las leyes que lo contemplan. Según la *Carta Política* del país, es el Gobierno Nacional el que ejerce la inspección, vigilancia, y control sobre toda aquella persona natural o jurídica que desarrollan la actividad financiera.
- Artículo 150, n. 22: Define que la JDBR es la máxima autoridad monetaria, cambiaria y crediticia.

Las principales leyes que rigen el sector financiero son las siguientes:

- Ley 45 de 1990 del Congreso de la República de Colombia: Contiene normas que tratan la intermediación financiera, así como la regulación de la actividad aseguradora, entre otras. Esta ley dio paso a la estructura de la multibanca en el país, gracias al enfoque que se dio en su momento tratando temas de liberación de los mercados y la internacionalización de la economía del país. Esta ley contiene las Normas relativas a las instituciones financieras: filiales de servicios y operaciones novedosas; reglas relativas a la organización, integración, escisión y liquidación de instituciones financieras; inspección, control y vigilancia; revisoría fiscal y estatuto orgánico y disposiciones complementarias, así como alcances de la actividad aseguradora y la transparencia de las operaciones financieras (Ley 45 de 1990).

- Ley 35 de 1993 del Congreso de la República de Colombia: Contiene normas generales donde se mencionan los objetivos y criterios que debe tener el Gobierno Nacional para regular las actividades financieras, bursátiles, y aseguradoras. Además, contiene normas relacionadas con el manejo, aprovechamiento, e inversión de recursos captados del público, entre otros. (Ley 35 de 1993).
- Ley 510 de 1999 del Congreso de la República de Colombia: “Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades” . (Ley 510 de 1999) Esta ley contiene las condiciones al sistema financiero de Colombia, reformas a las facultades de intervención del Gobierno Nacional, reformas al régimen de inversiones de capital, reforma al régimen de los establecimientos bancarios, reformas al régimen de las corporaciones financieras, reformas al régimen de las corporaciones de ahorro y vivienda, reformas al régimen de las compañías de financiamiento comercial, medidas cautelares y toma de posesión, disposiciones relativas al fondo de garantías de instituciones financieras y al seguro de depósito, disposiciones relativas a la superintendencia bancaria, disposiciones relativas al mercado de valores, entre otras.

Modificada por la Ley 676 de 2001:

Por medio de la cual se reforman las Leyes 363 de 1997 y 510 de 1999 y se dictan algunas disposiciones sobre el redescuento de operaciones de crédito ante el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), y sobre el otorgamiento del incentivo de capitalización rural (Ley 676 de 2001).

- Posteriormente derogada por la Ley 1094 de 2006 “Por la cual se modifica la Ley 16 de 1990 y se adoptan otras disposiciones” (Ley 1094 de 2006).

- Ley 795 de 2003 del congreso de la República de Colombia: “Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones” (Asociación Bancaria de Colombia, 2016). En esta ley se dio paso a dos nuevas operaciones, las de administración no fiduciaria de cartera y leasing habitacional. También incluye normas que trata el régimen de conflicto de interés, intereses sobre sanciones, el Fondo Nacional de Garantías, régimen sancionatorio de la Superintendencia Financiera, entre otros. (Ley 795 de 2013).
- Ley 964 de 2005: Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones. (Ley 964 de 2005) . Esta ley contiene los objetivos y criterios de la intervención del Gobierno Nacional, el concepto de valor y las actividades del mercado de valores, la intervención del mercado de valores, el sistema de compensación y liquidación de operaciones y del depósito de valores, de las cámaras de riesgo central de contraparte, entre otras (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).
- Ley 1328 de 2009: “Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones” (Ley 1328 de 2009). Esta ley contiene principalmente el régimen de protección al consumidor financiero, sistema de atención e información al consumidor financiero, cláusulas y prácticas abusivas, defensoría del consumidor financiero, entre otros.

La fuerte regulación que tiene el Sistema Bancario Colombiano, alineado con la política mundial y esto aunado a la estabilidad política que ha mantenido el país en la región y consolidado con la firma del acuerdo de paz permitirá fortalecer el Sector Financiero en el

país, permitiendo generar confianza y a la vez atraer capital extranjero por medio de inversionistas, sin embargo para continuar bajo esta línea, se hace necesario que Colombia, evalúe y mejore algunas regulaciones en relación al impuesto a las transacciones financieras denominado 4xmil y que reduzca la carga impositiva del impuesto a las ganancias que a partir del 1 de enero de 2015, con la creación de la sobretasa al impuesto sobre la renta para la equidad (CREE) que estará vigente entre el 2015 y 2018 con la ley 1607 de 2012 y generará un aumento temporal en la tasa de impuestos a la utilidad en Colombia, presentándose las siguientes tasas impositivas: 39% en 2015, 40% en 2016, 42% en 2017 y 43% en 2018, las cuales son elevadas si se contempla que en un principio más del 40% de la utilidad obtenida se debe entregar al gobierno en carácter de impuesto.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

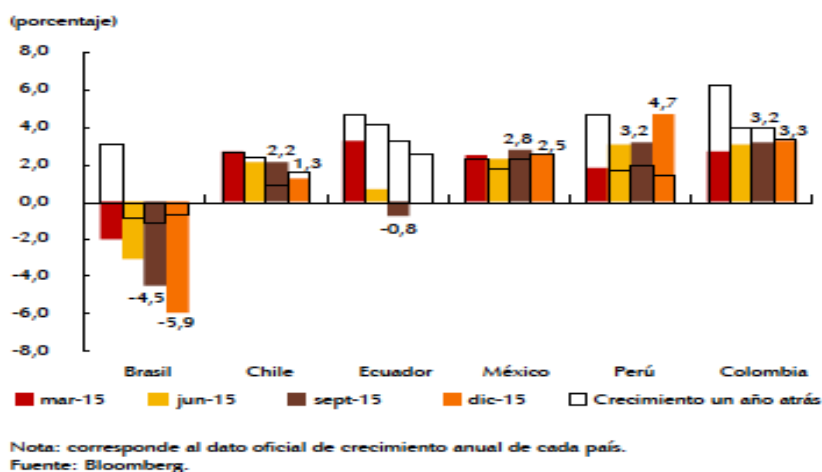
La economía colombiana ha estado enmarcada en un contexto de crecimiento mundial lento, con amenazas globales cuyos efectos aún son difíciles de cuantificar como la reciente salida del Reino Unido de la comunidad Europea; niveles históricamente bajos de los precios del petróleo, a pesar que en febrero de 2016 se ha registrado un leve aumento, las fuertes caídas en el precio del crudo se han visto agravadas por el aumento en la producción de los países exportadores pertenecientes a la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y está estrechamente relacionado con los términos de intercambio; las tasas de interés de los Estados Unidos que permanecen inalteradas, pero con una expectativa de crecimiento que genera incertidumbre en los mercados financieros, los estímulos fiscales en China para impulsar de nuevo esta economía; la reducción en los precios promedio de otros bienes que juegan un papel importante en las exportaciones colombianas como son el café en un 11%, el Níquel en un 37% y el carbón en el 22%, frente al primer semestre de 2015 y las exportaciones de bienes básicos aún siguen afectadas por una menor demanda externa,

debido a una desaceleración de las economías emergentes con expansiones históricamente bajas de su producto interno bruto (Téllez, 2016).

La desaceleración de la economía colombiana continúa siendo gradual y ordenada. Consecuente con un menor ingreso nacional, el consumo y la inversión se han desacelerado, ayudando a que el déficit de la cuenta corriente siga cerrándose. De acuerdo con Téllez (2016), se prevé un crecimiento del 2.4% para el 2016, la construcción, los mejores precios del petróleo, la producción industrial, la agricultura y un consumo privado que seguirá creciendo por encima del promedio de la economía son los pilares sobre los que se sustenta un crecimiento del 3.0% para el 2017. La tasa de cambio seguirá contribuyendo al ajuste de la economía, pues su incremento ha resultado clave para corregir el déficit externo e impulsar algunos sectores económicos como el industrial y el turismo. Las vulnerabilidades de la economía colombiana han disminuido, aunque permanecen y en el entorno global los bancos centrales responden a las incertidumbres del *brexít*, el cual a su vez elevó la volatilidad internacional y cambió el panorama de la política monetaria externa, por lo que el peso colombiano seguirá volátil ante esta coyuntura.

Como se aprecia en la Figura 17, los países de la región presentan en general un bajo dinamismo, así por ejemplo en México y Chile están en niveles del 2.6% y el 2.0% respectivamente, Brasil decrece un 5.4% anual aunque es una desaceleración menor a la esperada y economías como las de Ecuador y Venezuela, continúan presentando una profundización de sus crisis; salvo Perú que ha alcanzado un nivel de crecimiento del 4.4% en el primer trimestre de 2016 gracias a la actividad minera; los índices de actividad en Latinoamérica están señalando una desaceleración, con niveles elevados de inflación en la región aunque muestra unos registros inferiores en el inicio del año. Esto ha conducido a que países como Colombia, México y Perú vienen incrementando sus tasas de interés en el primer semestre del año 2016.

**B. Crecimiento económico real anual para algunos países de América Latina**



*Figura 17.* Crecimiento económico real anual para algunos países de América Latina. Tomado de “Informe de la junta directiva, al congreso de la República” por Banco de la República Colombiana, 2016. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd\\_jun\\_2016.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jun_2016.pdf)

En la Figura 18 se observa que a pesar de presentar más de diez años en continuo crecimiento los niveles variación en el PIB Colombiano presentan una importante capacidad de mejora para alcanzar los niveles de desarrollo propuestos en los planes de desarrollo, también se aprecia que a partir del segundo trimestre del año 2014 se presenta una acentuada desaceleración de la economía y el producto interno bruto *per cápita*.



*Figura 18.* Evolución trimestral del Producto Interno Bruto de Colombia 2005-2016. Tomado de “BBVA Research Situación Colombia Tercer Trimestre de 2016 Unidad Colombia”. Recuperado de <https://www.bbvarresearch.com/public-compuesta/situacion-colombia-tercer-trimestre-2016/>

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia año 1991, se estableció que el Estado por intermedio del Banco de la República, “velará por el mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda”, es decir controlará la inflación y su instrumento de política monetaria son fundamentalmente las tasas de interés, debiendo propender por el crecimiento del producto y el empleo. Acto seguido la sentencia C-481 de julio 7 de 1999 de la Corte Constitucional profundizó sobre la coordinación que debe haber entre las políticas monetaria, cambiaria y crediticia a cargo de la Junta Directiva del Banco Central (JDBR), y la política fiscal, salarial y de empleo por parte del Ministerio de Hacienda del Gobierno Nacional. En este contexto se debe evitar que incrementos en la producción superen a la capacidad instalada del país, pues además de generar presiones inflacionarias se pone en riesgo el crecimiento sostenido de la economía.

En noviembre de 2001 la JDBR informó que la meta de largo plazo para la inflación era del 3% y explicó que mantener ese objetivo era equivalente a propender por una estabilidad de precios en el país y fue así como a mediados de 2009 la inflación se situó alrededor de este objetivo (3%) y desde entonces se fijó un rango entre el 2% y el 4%, rango que se ha venido incumpliendo desde el año 2013. Las decisiones de política monetaria se toman con base en el estado actual de las perspectivas de la economía, así como de la evaluación del pronóstico y de las expectativas de inflación frente a la meta de largo plazo. Los principales criterios que tiene en cuenta la JDBR para fijar dicha tasa son los siguientes (Banco de la República, 2013):

- Cuando el análisis presente y futuro de la inflación, así como de las variables que la explican, indican que esta puede desviarse del 3%, la tasa de interés de intervención se modifica en un tiempo prudencial para llevar la inflación a la meta de largo plazo. Cuando la desviación obedece exclusivamente a factores temporales de oferta (como por ejemplo un alza en los precios de los alimentos), y las expectativas de inflación



están “ancladas” a la meta, la postura de la política monetaria no sufre modificaciones.

- La tasa de interés de intervención se fija con el fin de mantener un balance apropiado entre el logro de la meta de inflación y el propósito de suavizar las fluctuaciones del producto y el empleo alrededor de su senda de crecimiento sostenido. En este sentido la estrategia de inflación en Colombia es flexible, pues se preocupa por mantener la inflación en un 3% y por evitar excesos de gasto o de capacidad productiva.
- La tasa de interés también se determina con el fin de que la política monetaria contribuya a mitigar el riesgo de desbalances financieros, entendidos estos como excesos de apalancamiento o elevados precios de los activos que comprometan la estabilidad financiera del país. Facilitando, de esta forma, que la economía se mueva cerca de su senda de crecimiento sostenido en horizontes de mediano y largo plazo.

Los anteriores criterios son incorporados en las decisiones de política monetaria buscando un balance entre ellos. Así, la tasa de interés de intervención se mueve gradualmente, excepto en condiciones en que, con alta probabilidad (o certeza), la inflación amenace con desviarse considerablemente de la meta o la economía de su senda de crecimiento sostenido.

Debe en este punto tenerse en cuenta el efecto de la devaluación de las monedas en el panorama regional. En el sistema bancario, una moneda que pierde valor con respecto a las divisas más transadas en mercados internacionales puede generar señales de alarma en la economía, esto se traduce en pérdida de confianza del inversionista, salida de capitales, volatilidad e incertidumbre en las operaciones negociadas por los bancos y sus tesorerías. Por otro parte, los departamentos de crédito del sistema bancario se ven afectados por un aumento en la materialización del riesgo de crédito y por desajustes en tasas de intereses. En un escenario de devaluación hay tendencia alcista de las tasas de interés, afectando

negativamente a los bancos por la disminución de la demanda de créditos de consumo, hipotecarios, y vivienda entre otros; y por las diferencias entre la nueva tasa y las tasas fijas de créditos otorgados con anterioridad.

De otro lado, la persistencia de los problemas de contrabando e informalidad afectan los resultados de la industria, ya que impiden el desarrollo productivo del país, le restan competitividad y pueden limitar el crecimiento. Su acceso a los créditos del sector bancario está muy restringido por el elevado nivel de riesgo que representan.

### **3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

Al analizar la situación actual de las fuerzas sociales, culturales y demográficas de Colombia se observa un nivel bajo de inclusión y bancarización financiera, si bien es cierto que la banca móvil presentaría un gran atractivo para aumentar la penetración del Sistema Bancario en Colombia, requeriría un cambio de mentalidad de los usuarios, logrado con mayor educación financiera, generación de confianza en el sistema y una infraestructura de comunicaciones con alto grado de confiabilidad.

Se considera como una oportunidad para el Sistema Bancario Colombiano, el nivel promedio de Educación entendido como el índice de uso de los servicios Financieros y Acceso a Instituciones Financieras. En este sentido, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018 estableció como uno de los puntos clave el tema de Educación Financiera en el cual se crearía una estrategia nacional para brindar a la población, educación económica y financiera de calidad. Para cumplir con este propósito (Departamento Nacional de Planeación, 2014) se expidió el Decreto 457 de 2014 el cual creó el Sistema Administrativo Nacional para la Educación Económica y Financiera y la Comisión Intersectorial para la Educación Económica y Financiera.

Esta tiene como objetivo servir de marco de coordinación político y técnico de las actividades que deben adelantarse con el fin de implementar una estrategia integral para

atender y para brindar una educación económica y financiera de calidad para la población general.

Se definieron los objetivos y grupos poblacionales objeto de la misma. Estos elementos se describen a continuación:

Objetivo general. Fomentar la educación económica y financiera para contribuir al desarrollo de conocimientos, actitudes y comportamientos de la población colombiana, que impacten en la toma de decisiones responsables e informadas en las diferentes etapas de vida.

Sus Objetivos específicos son de otra parte:

- Coordinación de esfuerzos desarrollados por distintos entes que participan dentro de la estrategia nacional de educación económica y financiera.
- Fomento de hábitos de planeación y ahorro asociados a las diferentes etapas de vida, incluyendo los relacionados con esquemas previsionales.
- Promoción de uso responsable del crédito.
- Fomento de hábitos de prevención relacionados con situaciones de potencial fraude o afectación de los ingresos o el patrimonio.

Los grupos poblacionales a los cuales se dirige son los relacionados con educación formal, vulnerables, microempresarios, etapa Activa y previsión para el retiro y la vejez. Cuenta con una subcomisión consultiva integrada por el sector privado con la función de presentar recomendaciones –no obligatorias para la Comisión- para la elaboración y desarrollo de la Estrategia. La subcomisión fue conformada para el periodo 2016-2018 con la participación de 13 entidades gremiales del sector privado y está próxima a instalarse.

Como otra Oportunidad para el Sistema Bancario se considera el Estilo de Vida de la Población, esto entendido como el crecimiento de la clase media cada mes más aspiracional, la cual cada vez se inclinan por tener sus propios bienes y solo lo pueden lograr accediendo al crédito.

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Foro Económico Mundial produce el informe global de Tecnologías de la información, ubicándose Colombia en el puesto 64 entre 143 países, nueve puestos adelante con respecto a la primera vez que se elaboró el reporte en el 2012. En el marco de una política de competitividad, las TIC cumplen el doble papel de ser parte tanto de la agenda horizontal como de la agenda vertical de competitividad. En el marco de la agenda horizontal, algunos de los principales elementos son: la provisión de infraestructuras de soporte; la ampliación de coberturas, y la promoción del uso de las TIC. En el marco de la agenda vertical, las TIC se pueden entender como una tecnología habilitante que permite alcanzar mayores niveles de productividad en otros sectores económicos (Concejo Privado de Competitividad, 2015).

Las entidades bancarias tienen un reto muy alto de inclusión financiera aprovechando la evolución tecnológica, la mayor cobertura de internet y por ende la masificación en el uso de las redes sociales que ha puesto de manifiesto la necesidad de facilitar el acceso a los servicios financieros.

Los avances en banca móvil son evidentes. De acuerdo a la información del Informe de Operaciones y Transacciones de la Superintendencia Financiera, en promedio el número de operaciones (monetarias y no monetarias) en el país ha aumentado semestralmente desde Junio de 2011 hasta Junio de 2015 un 10.4% a través del canal de Internet y 27.8% mediante telefonía móvil. En cuanto a los pagos electrónicos, según ACH Colombia, entre 2014 y 2015 los pagos electrónicos a través del botón de pagos PSE crecieron un 27% con 2.6 millones de transacciones mensuales, siendo las más populares compras por internet y pagos de servicios públicos y privados. De igual forma, la cámara de compensación afirma que en la última década se ha registrado una tendencia favorable en la producción de botones de pago. En efecto, mientras en 2005 existían 180 botones en producción, en 2010 se registraron 1,184 y

en 2014 ascendieron a 51,458. Finalmente, el último reporte de Banca de las Oportunidades mostró que todos los productos de trámite simplificado crecieron. Con corte a septiembre de 2015, cerca de 2.8 millones de adultos contaban con un depósito electrónico, 2.7 millones con cuentas de ahorro electrónico. (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).

En el Índice Global de Competitividad, Colombia ha perdido en estos últimos cinco años 11 posiciones en el pilar de innovación, ubicándose en el puesto 76 sobre 140 países en el 2015, lo cual considera un incremento necesario en la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación pasando de 0.57% del PIB en el 2014 a 1.0% en 2018. Para dar saltos importantes en este tema, es necesario que el documento *Conpes* sobre Política de Ciencia Tecnología e Innovación (CTeI) que se está elaborando en el marco del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTeI) sea declarado de importancia estratégica. Así mismo, se necesita que los flujos de inversión pública necesarios para llevar a cabo esta estrategia sean aprobados por el Consejo Superior de Política Fiscal (Confis) y por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes). (Concejo Privado de Competitividad, 2015)

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El sector financiero es un agente clave en la promoción de la RSE y la sostenibilidad a través de la inversión socialmente responsable, y es uno de los sectores de actividad con mayor posibilidad de actuación y con un mayor impacto potencial. El Sistema Bancario se enfrenta a retos ambientales, sociales y de gobierno corporativo que debe gestionar adecuadamente. Accede a un análisis de esos retos, así como los riesgos y oportunidades asociados. Adicionalmente la banca puede transmitir sus valores a sus proveedores. Compra con criterios responsables.

La banca colombiana ha avanzado en suscribir acuerdos de construcción sostenible, un modelo de compras y selección de proveedores que privilegia el medio ambiente, el desarrollo de guías con la normatividad ambiental nacional aplicable al sistema financiero y un esquema de trabajo para la medición y certificación de su huella de carbono.

El desarrollo de productos verdes es el frente donde mayor aporte puede hacer el sistema financiero. A diferencia de otros sectores, el financiero tiene la capacidad de promover los proyectos de eficiencia ambiental más transformadores del país, a través de su objeto misional: la oportuna provisión de crédito en condiciones de eficiencia. Al respecto, la banca ha avanzado en la revisión de las mejores prácticas internacionales referentes al marco institucional y regulatorio del financiamiento de proyectos de mitigación de cambio climático, con el fin de definir una hoja de ruta para Colombia. Ha trabajado en la generación de una guía práctica para las áreas comerciales de las entidades, con el fin de orientar a los clientes para el aprovechamiento de los incentivos tributarios.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Tabla 20, sintetiza la información del capítulo 3 en una base numérica que evalúa a la nación de acuerdo a su configuración de oportunidades y amenazas. Su construcción parte de la selección de entre 10 y 20 factores externos clave a los cuales se les asignan pesos específicos con la condición de que la sumatoria de los pesos de todos los factores sea igual a 1.0. De igual manera se asignan valores entre 1 y 4 según sea la respuesta del país frente a dichos factores, siendo 1 una respuesta pobre y 4 una respuesta superior. El producto de dichos valores para cada factor da como resultado su calificación ponderada y la sumatoria de todas las calificaciones ponderadas obtenidas mediante un proceso deliberativo indica el performance general del sistema.

Tabla 20

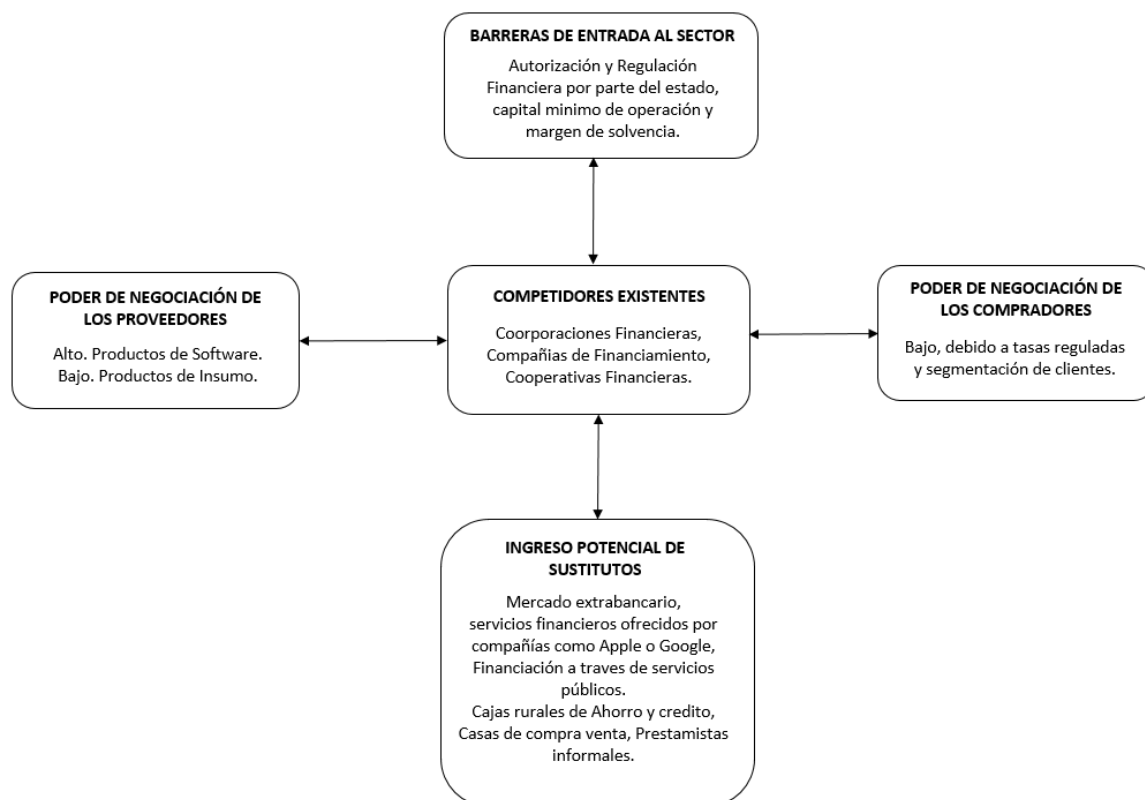
*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Estabilidad política	0,07	3	0,21
2	Relaciones con organismos internacionales	0,06	3	0,18
3	Tasas de interés atractivas	0,06	2	0,12
4	Nivel de informalidad de la economía	0,08	3	0,24
5	Nivel promedio de educación	0,07	4	0,28
6	Estilos de vida de la población	0,09	4	0,36
7	Velocidad de transferencia de tecnología	0,06	3	0,18
8	Uso de tecnologías de información	0,06	3	0,18
9	Mejoras e innovaciones tecnológicas	0,07	2	0,14
10	Protección del medio ambiente	0,07	3	0,21
Subtotal		0,69		2,10
Amenazas				
1	Política monetaria	0,07	1	0,07
2	Regulaciones gubernamentales	0,05	2	0,10
3	Corrupción	0,08	2	0,16
4	Evolución del PIB nacional y PIB per cápita	0,06	2	0,12
5	Inversión en I&D	0,05	1	0,05
Subtotal		0,31		0,50
Total		1,00		2,60

**3.5. El Sistema Bancario Colombiano y sus Competidores**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter de la Figura 19, permite comprender la estructura del sistema en el cual se compete y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de la industria para tomar una posición más rentable y menos vulnerable, pues es la estructura del sistema la que impulsa la competencia y la rentabilidad a mediano y largo plazo, esto permite tomar decisiones fundamentales en la intensidad que tenga cada una de ellas: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de productos o servicios sustitutos, (d) amenaza de nuevos aspirantes, y (e) rivalidad entre los competidores existentes





*Figura 19.* Las Fuerzas que conducen la competencia en la industria (Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter).

Adaptado de “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” por M. E. Porter, 2004, p. 20. México D.F., México: Continental.

### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En el Sistema Bancario, el dinero se constituye en la entrada principal de la cadena de valor, por lo tanto es vital en el diario acontecer de las entidades financieras, según se incrementa el volumen de dinero otorgado por los proveedores, se aumenta su posición negociadora. El poder negociador de las entidades bancarias frente a los proveedores se fundamenta en una mayor concentración del primero, la poca diferenciación del dinero, las posibilidades de una integración vertical hacia atrás, en tanto que al proveedor le queda difícil integrarse a la industria por las altas barreras de entrada y los bajos costos que supone un cambio de proveedor. A mayor número de competidores, mayor poder negociador de los proveedores de dinero. Cabe resaltar la importancia de otros proveedores tales como: tecnología, telecomunicaciones y material informático, quienes tienen un mayor poder de

negociación dado el bajo grado de sustitución de estos productos y servicios, el alto costo que representa para los bancos un cambio de estos proveedores y el alto nivel de concentración en las entidades bancarias.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los demandantes de productos y servicios financieros es generalmente bajo si se considera la menor concentración del Sistema Bancario frente a la existencia de un elevado número de clientela, sin embargo, esta puede aumentar dependiendo de la fidelidad o nivel de profundización del cliente y su tamaño o volumen de negocio que representa. Es importante tener en cuenta que entre más fidelizado este el cliente con la entidad bancaria más difícil le resulta el cambio por las incomodidades que esto le genera. Los clientes que le aportan el pasivo al Banco presentan un mayor poder de negociación que aquellos que demandan dinero, dada la homogeneidad de los productos y servicios del portafolio entre las entidades bancarias.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Existe la posibilidad de que una organización que tiene necesidad de recursos se decida por la emisión y colocación de títulos en el mercado de capitales en lugar de recurrir al Sistema Bancario, este fenómeno se conoce como desintermediación financiera, lo anterior deriva en un aumento de la oferta de productos y servicios financieros y la aparición de productos sustitutos a los ya tradicionales que pueden proceder de otras entidades financieras (diferentes de Bancos) o de entes no financieros, especialmente en Colombia donde la informalidad es muy común. El gravamen a los movimientos financieros (cuatro por mil) favorece enormemente el uso de efectivo en lugar de utilizar el servicio de los bancos, a pesar del riesgo que esto representa, además todo lo que se registra en un banco se debe declarar y esto provoca que las personas o negocios con cierto grado de informalidad prefieran aún más el efectivo. Otros factores que influyen en la aparición de servicios

sustitutos son la globalización del sistema y nuevos intermediarios en el sistema con desarrollo de productos innovadores que solo trabajan en este entorno, ofertando nuevos productos con mejores condiciones financieras a sus clientes ya que trabajan con unos costos de estructura reducidos. Debido a la gran cantidad de información disponible para el cliente, la rápida reacción de la competencia, lo fácil que resulta copiar en el medio y la aparición de nuevos sustitutos como los fondos de inversión garantizados, los *hedgefund*, las nuevas modalidades de seguros y las tarjetas de crédito con múltiples prestaciones entre otros, los bancos tienen que esforzarse por innovar y lanzar al mercado nuevos productos y servicios cada vez más sofisticados.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Las elevadas barreras de entrada al sector, gracias a las economías de escala, los beneficios de escala por parte de la demanda, la diferenciación de los productos y los procesos, las ventajas en la producción y el acceso a los canales de distribución y los grandes requerimientos de capital para constituir una entidad financiera, así como la necesidad de grandes inversiones para empezar a competir, en tecnología, seguridad en las transacciones y cobertura (red de distribución de sucursales, agencias y corresponsales), limitan la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, como se mencionó en el punto anterior la desintermediación que generan los mercados de capitales y la existencia de paraísos fiscales a nivel global reducen estas barreras.

La estrategia más común para permitir el ingreso de bancos extranjeros es la de fusiones o adquisiciones de bancos locales para lograr un posicionamiento y reconocimiento en el sector como ha sucedido en los últimos años. Por tratarse además de entidades que captan dineros del público existen normas regulatorias que limitan el acceso de nuevos competidores.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

El número de competidores existentes es muy alto, pues se tienen unas 422 entidades vigiladas por la Superfinanciera en Colombia -incluyendo las 25 entidades del sistema bancario colombiano- como se muestra en la Tabla 21, con un 66.5% de acceso a los productos por parte de la población colombiana (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016); Los competidores directos del Sistema Bancario que al igual que este, hacen parte de los establecimientos de crédito son las corporaciones financieras, las compañías de financiamiento comercial, y las cooperativas financieras. Otros subsectores que compiten con el Sistema Bancario, y que hacen parte también del Sector Financiero son las entidades Fiduciarias, Los intermediarios de valores, los fondos de pensiones, y las compañías aseguradoras.

esta situación demuestra que la rivalidad entre los competidores es alta puesto que se ofrecen productos y servicios similares a la mayoría de la población y esto genera un gran reto de lograr este mayor acceso a niveles de países desarrollados que es en promedio del 80% . El diferencial entre los bancos lo da la cobertura, confianza (respaldo) y el portafolio de servicios que se tiene ya que la gran mayoría de competidores tienen ofertas muy similares y que son susceptibles de ser copiadas.

### **3.6. El Sistema Bancario Colombiano y sus Referentes**

En el sector financiero, los bancos desempeñan un papel esencial en la distribución de los recursos económicos, dentro de los establecimientos de crédito de acuerdo a la organización de la Figura 1, los bancos representan por el activo el 90% de los establecimientos de crédito, siendo muy relevante su participación en la provisión de fondos y en el estímulo al desarrollo económico constituyéndose en un aliado estratégico de las personas y las compañías.

Tabla 21

*Entidades Vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia*

TIPO DE ENTIDAD	30/08/2016	NUMERO DE ENTIDADES POR LA DELEGATURA					
	TOTAL ENTIDADES VIGENTES (TIPO)	Intermediario Financiero	Portafolios	Aseguradores e intermediarios Financieros	Pensiones, cesantías y fiduciarias	Intermedia. Valores	SUMA DE ENTIDADES (DELEGATURAS)
1.ESTABLECIMIENTOS BANCARIO	25	25	0	0	0	0	25
2.CORPORACIONES FIANNCIERAS	5	5	0	0	0	0	5
4.COMPAÑIAS DE FINANCIAMIENTO	16	16	0	0	0	0	16
5.SOCIEDADES FIDUCIARIAS	26	0	0	0	25	0	25
6.ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO	4	0	0	0	0	4	4
10.SOCIEDADES DE CAPITALIZACIÓN	3	0	0	3	0	0	3
11.SOCIEDAD CORREDORAS DE SEGURO	52	0	0	52	0	0	52
13.COMPAÑIA DE SEGUROS GENERALES	26	0	0	26	0	0	26
14.COMPAÑIA DE SEGUROS DE VIDA	19	0	0	19	0	0	19
15.COOPERATIVAS DE SEGURO	2	0	0	2	0	0	2
20.ORGANISMOS FINANCIEROS DEL EXTERIOR	47	47	0	0	0	0	47
22.INSTITUCIONES OFICIALES ESPECIALES	11	11	0	0	0	0	11
23. SOCIEDADES ADMINISTRADORAS DE FONDOS DEV PENSIONES Y CESANTIA.	4	0	0	0	4	0	4
25.ENTIDADES ADMINISTRADORAS DEL REGIMEN SOLIDARIO DE PRIMA MEDIA	6	0	0	0	0	0	6
27.REASEGURADORAS DEL EXTERIOR	18	0	0	18	0	0	18
29.SOCIEDADES DE INTERMEDIACIÓN CAMBIARIA Y SERVICIOS FINANCIEROS ESPECIALES	1	0	0	0	0	1	1
32.ENTIDADES COOPERATIVAS DE CARÁCTER FINANCIERO	5	5	0	0	0	0	5
81.ORGANISMOS DE AUTOREGULACIÓN	1	0	0	0	0	1	1
82.BOLSAS DE VALORES	1	0	0	0	0	1	1
83.SOCIEDADES ADMINISTRADORES DE DEPOSITOS CENTRALIZADOS DE VALOR	1	0	0	0	0	1	1
84.SOCIEDADES CALIFICADORAS DE VALORES	3	0	3	0	0	0	3
85. COMISIONISTAS DE BOLSAS DE VALORES.	21	0	0	0	0	21	21
87.SOCIEDADES ADMINISTRADOTRAD-ORAS DE INVERSIÓN	3	0	3	0	0	0	3
91.FONDOS DE GARANTIAS	1	0	0	0	0	1	1
93.FONDOA MUTUOS DE INVERSION VIGILADOS	38	0	38	0	0	0	38
111.ORGANISMOS FINANCIEROS DEL EXTERIOR SIN ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO	19	19	0	0	0	0	19
118.ADMINISTRADOR-AS DE SISTEMAS DE PAGO DE BAJO VALOR	7	0	0	0	0	7	7
400.BOLSAS AGROPECUARIAS 1	1	0	0	0	0	1	1
401.SOCIEDADES COMISIONISTAS DE BOLSAS AGROPECUARIAS	16	0	0	0	0	16	16
501.SOCIEDADES ADMINISTADORAS DE SISTEMAS NEGOCIACIÓN Y REGISTROS DE DIVISAS	4	0	0	0	0	4	4
502.SOCIEDADES ADMINISTADORAS DE SISTEMAS NEGOCIACIÓN DE VALORES Y DE REGISTROS DE OPERACIONES	4	0	0	0	0	4	4
504.CAMARA DE REGISTRO CENTRAL DE CONTRAPARTE	1	0	0	0	0	1	1
505. SOCIEDADES ADMINISTADORAS DE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE DIVISAS.	1	0	0	0	0	1	1
507.OFICINAS DE REPRESENTACIÓN DEL MERCADO DE VALORES DEL EXTERIOR	24	0	0	0	0	24	24
508.OFICINAS DE REPRESENTACIÓN SIN ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO DE SOCIEDADES FIDUCIARIAS	2	0	0	0	2	0	2
509.OFICINAS DE REPRESENTACIÓN SIN ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO DE SOCIEDADES FIDUCIARIAS	2	0	0	0	0	2	2
600.TITULARIZADORAS	2	0	2	0	0	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>423</b>	<b>128</b>	<b>46</b>	<b>120</b>	<b>31</b>	<b>90</b>	<b>422</b>

*Nota:* Tomado de Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60765>

Teniendo como base a los principales referentes del Sistema Bancario latinoamericano se puede analizar que lo constituyen en efecto políticas altamente sensibles a cambios y variables que se dan en la economía de cada país, de la inflación, las tasas de interés, el crecimiento, que en efecto estabilizan o afectan al sector, produciendo variaciones que los hacen vulnerables.

En la mayoría de estos países, los bancos controlan la intermediación financiera por varios motivos: En primer lugar los bancos siguen tomando ventajas sobre las entidades financieras y manejan una cartera importante. En segundo lugar, muchos de esos países carecen de las infraestructuras necesarias para desarrollar mercados de valores que sirvan de fuente de financiación alternativa.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una organización o sistema, así como sus fortalezas y debilidades con respecto a la posición estratégica de una nación modelo y a una nación determinada como muestra (D'Alessio, 2015). La matriz de perfil referencial es análoga a esta última, pero tomando a los benchmarks globales como referencia. Se considera para la elaboración de la Matriz de perfil competitivo del Sistema Bancario colombiano expuesta en la Tabla 22, a cuatro países de las diez economías más competitivas en el 2015 de Latinoamérica, según el reporte anual de la WEF: El Sistema Bancario de Chile, Panamá, México, y Perú. Con respecto a la Matriz de Perfil referencial de la Tabla 23, se tomaron en cuenta los sistemas bancarios de Estados Unidos de América y Alemania economías que se encuentran dentro de las cuatro mejores del mundo. De acuerdo a el ranking de los 25 mejores bancos de América latina, seleccionados a través de la metodología por sus siglas en ingles CAMEL (Suficiencia de capital, calidad de activo, gestión, ganancias, liquidez); se encuentra México con siete bancos, Chile cuenta con seis bancos, Colombia con tres y Perú con cuatro bancos, (América Economía., 2014).

Tabla 22

*Matriz Perfil de Competitividad del Sistema Bancario Colombiano (MPC).*

Factores clave de éxito	Peso	Sistema Bancario de Colombia		Sistema Bancario de México		Sistema Bancario de Chile		Sistema Bancario de Perú		Sistema Bancario de Panamá	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Bancarización (%)	0.29	2	0.58	2	0.58	4	1.16	2	0.58	3	0.87
2 Tasa de interés (%)	0.24	2	0.48	1	0.24	3	0.72	2	0.48	4	0.96
3 Crecimiento bancario (%)	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60	2	0.40	3	0.60
4 Seguridad y Tecnología Financiera	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56
5 Índice de solvencia (%)	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.27</b>		<b>2.23</b>		<b>3.42</b>		<b>2.27</b>		<b>3.51</b>



Tabla 23

*Matriz Perfil Referencial del Sistema Bancario Colombiano (MPR).*

Factores clave de éxito	Sistema Bancario de Colombia			Sistema Bancario EE UU		Sistema Bancario Alemania	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Bancarización (%)	0.29	2	0.58	4	1.16	4	1.16
2 Tasa de interés (%)	0.24	2	0.48	4	0.96	4	0.96
3 Crecimiento bancario (%)	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80
4 Seguridad y Tecnología Financiera	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
5 Índice de solvencia (%)	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.27</b>		<b>4.00</b>		<b>4.00</b>

### 3.8. Conclusiones

De acuerdo con el análisis tridimensional de las naciones, en el que se presentan las tres dimensiones principales: los intereses nacionales, los factores del potencial y los principios cardinales, vale destacar que a pesar de la desaceleración económica observada en Europa y el Norte de América donde se ubican las potencias mundiales, el sector financiero colombiano se ha venido consolidando y se ha mostrado sólido frente a estas perturbaciones. Continúa un gran flujo de inversión extranjera directa a Colombia, gracias al grado de inversión del país “BBB para la deuda externa” de acuerdo con la calificadora Standard and Poor’s; las firmas de Tratados de Libre Comercio (Con Estados Unidos, México, Salvador, Guatemala, Honduras, Chile, Canadá, Cuba, Corea, Costa Rica, CAN, Comunidad del Caribe CARICOM, Mercosur, EFTA, Alianza del Pacífico y Unión Europea).

La reducción en los índices de pobreza ahora se ubican en el 27.8 y pobreza extrema actual en el 7.9, con un coeficiente Gini, (el cual mide el grado de desigualdad) del 0.522 (entre más cerca este de 1 mayor desigualdad) muestran la situación que goza actualmente el país, lo anterior se presentó en medio de escenarios de riesgo e incertidumbre por parte de las economías desarrolladas que llevo a que varias compañías de esos países realizaran planes de desinversión de activos para enfrentar el panorama negativo de la crisis. Se presentaron en los años 2011 y 2012, oportunidades en términos de fusiones y adquisiciones, que fueron aprovechadas por empresarios colombianos y algunos extranjeros enfocando sus inversiones a nivel nacional e internacional con compras de entidades financieras en Suramérica y Centroamérica.

Ahora bien, ya con menores dudas sobre China que favorecen una mayor calma en los mercados y gracias a la reacción de los Bancos Centrales de las economías desarrolladas, el impacto del brexit no se ha percibido en Colombia y si a lo anterior se suma el ejercicio de transparencia que muestra la fortaleza institucional y el escenario fiscal apretado que implica

una reforma tributaria que aumente el recaudo desde el 2017 reduciendo el déficit del 3.9% del 2016 al 3.3% para el 2017, se ve un panorama alentador. También se tiene la perspectiva de una convergencia más lenta de la inflación, con unas expectativas que se encuentran por fuera de la meta y mantendrán al Banco de la República en una política monetaria restrictiva.



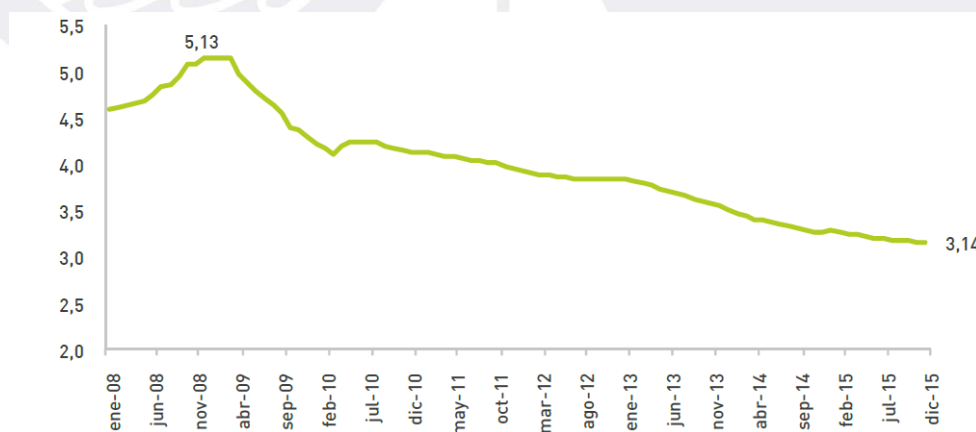
## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para aumentar las posibilidades de competir con éxito en el sector financiero y en los diferentes mercados globales. La gerencia por su parte, es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización (D'Alessio, 2015, p. 167).

En el ítem administración, uno de los indicadores fundamentales del sistema bancario colombiano es la eficiencia administrativa detallada en la Figura 20, siendo esta la proporción de los gastos administrativos dentro de los activos totales, ambas series tomadas como promedio 12 meses. Allí resalta la caída en el indicador del 5.1% al 3.14% desde diciembre de 2008 hasta diciembre de 2015. Esto quiere decir que a corte de diciembre de 2015, “por cada peso que tiene el negocio de la banca en activos, 0.031 pesos se destinan a cubrir gastos administrativos”. Estos gastos incluyen comisiones, gastos de personal, adecuación de oficinas, mantenimiento, afiliaciones, etc. (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.  
Cifras mensuales con corte a diciembre de 2015.

*Figura 20. Evolución de la eficiencia administrativa.*

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

Al desagregar en indicador de eficiencia administrativa para cada banco en la Figura 21, se observa que el banco con mejor desempeño en este indicador es GNB Sudameris con un 1.2%, seguido en el segundo lugar por el Banco de Bogotá con una cifra de eficiencia administrativa del 2.2%. En contraparte, las cifras correspondientes a gastos administrativos en los bancos Procredit y Bancamia alcanzan el 15.4% y el 14.4% de los activos en cada caso (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).

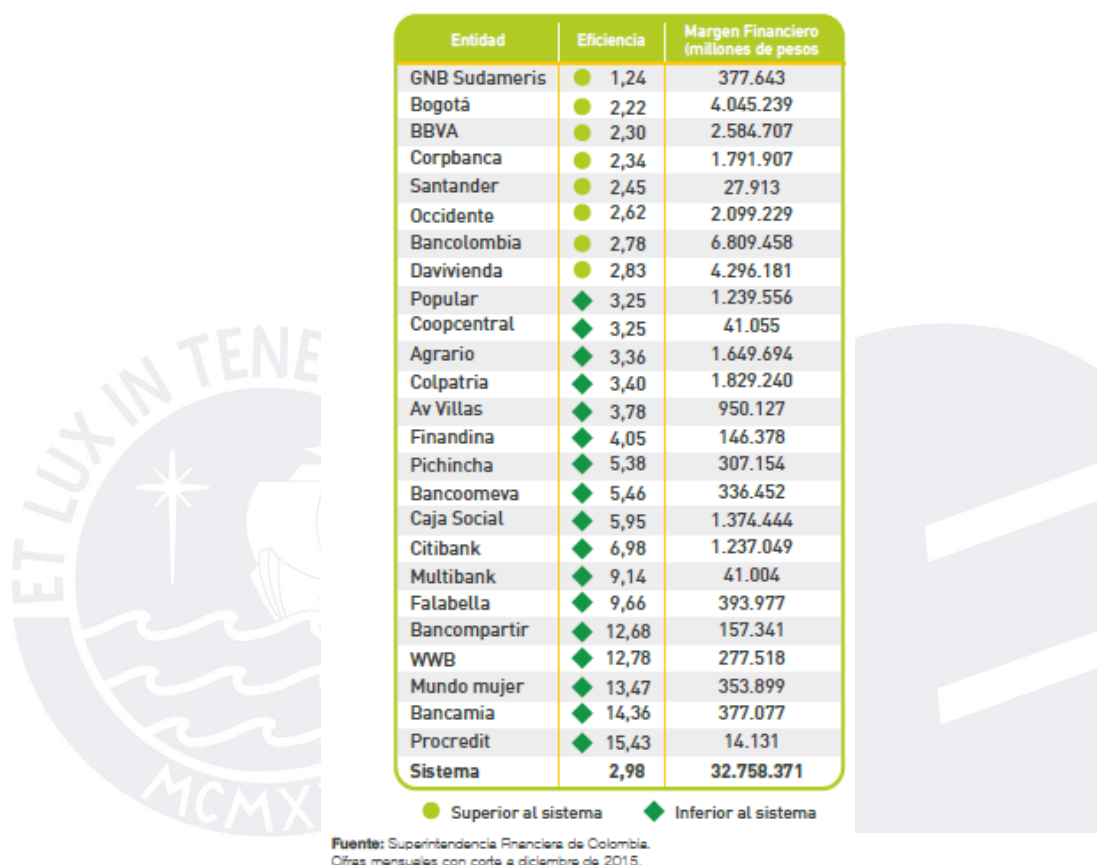
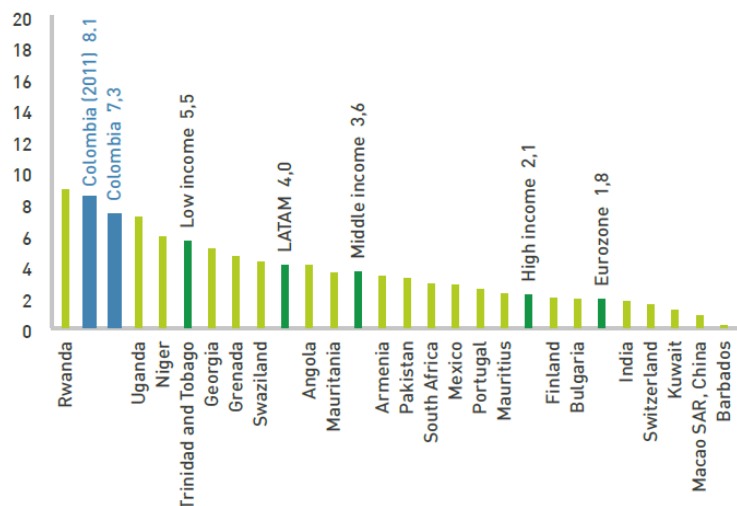


Figura 21. Indicador de eficiencia por banco.

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

Conviene ahora comparar el desempeño del sistema bancario colombiano con sus pares a nivel internacional. Al observar las cifras de la Figura 22, se observa que la banca en Colombia se encuentra en niveles de eficiencia administrativa inferiores a los del promedio de Latinoamérica a pesar de alguna mejoría respecto de los resultados de 2011. Debe si

tenerse en cuenta, que las cifras de comparación internacional vienen dadas por el Banco Mundial que basa su metodología de medición de eficiencia en los números de gastos operativos como porcentaje de los activos.



Fuente: Banco Mundial – Global Financial Development Database (GFDD).  
Cifras a 2013.

Figura 22. Comparación internacional de la eficiencia administrativa.

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

#### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2015, p. 170), el marketing se entiende como “la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización”. Este segundo aspecto del autoconocimiento sectorial comprende la relación con los mercados, los canales y las estrategias de venta y el nivel de satisfacción de clientes y consumidores financieros. El alcance de su responsabilidad se extiende igualmente a las decisiones vinculadas al *pricing*, los atributos de producto, las estrategias de comunicación y de distribución (D'Alessio , 2015).

Una de las estrategias más comunes de la banca colombiana para la atracción y fidelización de clientes de acuerdo a la Asociación Bancaria de Colombia (2016) era el ofrecimiento de portafolios y paquetes de productos de una entidad -tarjeta de crédito, cuenta

de ahorro, crédito de consumo, hipotecario, rotativo y/o CDT's-. La dinámica de los nuevos tiempos ha cambiado el foco, pasando de ofrecer este tipo de portafolios integrales hacia la fidelización de los ahorradores con “estrategias más emocionales que van mucho más allá de administrar el dinero”.

La tradicional competencia vía tasas de interés y beneficios tributarios y financieros, se ha visto repotenciada por las estrategias de segmentación que los diferentes bancos del sector han venido utilizando para enfocarse en la persona que consume sus servicios. En este sentido, el sector ha creado productos tendientes a satisfacer necesidades específicas a través de beneficios -por ejemplo- para los amantes de los viajes, de las compras o del arte. Algunos bancos han generado alianzas estratégicas para crear convenios que beneficien a clientes frecuentes de determinados comercios, lugares de entretenimiento y diversión e inclusive estaciones de servicio. En este frente se destacan Colpatria y Davivienda con 24 y 17 alianzas estratégicas para el otorgamiento de beneficios respectivamente, algunos de ellos a través de marcas compartidas (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).

De hecho, una de las formas más posicionadas ahora de este tipo de productos son las tarjetas de crédito que permiten la redención de recorridos por viajes. En Colombia existe una amplia gama de estas, contándose más de 15 tarjetas de crédito que brindan la posibilidad de acumular millas o kilómetros por cada dólar facturado como es el caso de los programas *Lifemiles* de Avianca, *ConnectMiles* de Copa Airlines y *Lanpass* de LAN. Algunas además cuentan con el beneficio de exención de cuota de manejo por los primeros seis meses. Una variante de este producto es la que permite acumular puntos por compras en la cual, el tarjetahabiente acumula cierto número de puntos por miles de pesos en consumo en determinado periodo, al final del cual, el usuario puede redimirlos por productos de un catálogo logrando asegurar la permanencia del usuario de la tarjeta por lo menos durante seis



meses. *Puntos Diners Club* y *Davipuntos* de Davivienda y *Gane Puntos* de GNB Sudameris son ejemplos de este tipo de productos ofrecidos también por Banco Falabella y Corpbanca.

En esta liga juegan también las tarjetas dirigidas a los fanáticos de grupos musicales y equipos deportivos. Un ejemplo en este segmento es el de *Aval Experience* que les brinda la posibilidad a los tarjetahabientes del grupo Aval, de asegurar su cupo a conciertos y espectáculos a través de preventas exclusivas como en el caso del Festival Estéreo Picnic y el último recital de los Rolling stones. Bancolombia por su parte, ofrece las tarjetas de crédito de la selección Colombia con beneficios para la compra de indumentaria y elementos deportivos oficiales y para la compra de boletería en preventa exclusiva para los partidos del combinado nacional.

Otra estrategia adoptada por el Sistema Bancario Colombiano es la habilitación de canales de uso de los productos y canales alternativos de comunicación para atender los requerimientos de los usuarios con el fin de que el cliente pueda hacer mejor uso de su tiempo, evitando las largas filas y el desplazamiento a las sucursales físicas. Gracias a esta estrategia, los bancos han desarrollado webs amigables y aplicaciones móviles para acceder y manejar los productos bancarios. *Billetera Móvil* de Bancolombia y *Aval Pay* del grupo Aval, facilita a los consumidores la realización de pagos de forma ágil y segura sin hacer uso de la tarjeta, únicamente acercando el teléfono móvil a un datafono dotado de tecnología NFC. En esta estrategia entran también las tarjetas de crédito virtuales como la e-prepago de Bancolombia con la cual se pueden realizar compras vía internet en comercios afiliados en Colombia y el exterior, mediante recargas o pagos anticipados hechos desde una cuenta corriente o de ahorros.

En línea con esta estrategia se encuentra la de los corresponsales bancarios que ha pasado de 1,658 corresponsales en junio de 2007 a más de 92,000 en el año 2015 según cifras

de la Asobancaria (2016). Gracias a ellos, las entidades financieras del Sistema Bancario han podido hacer presencia en regiones alejadas donde no es viable la apertura de sucursales.

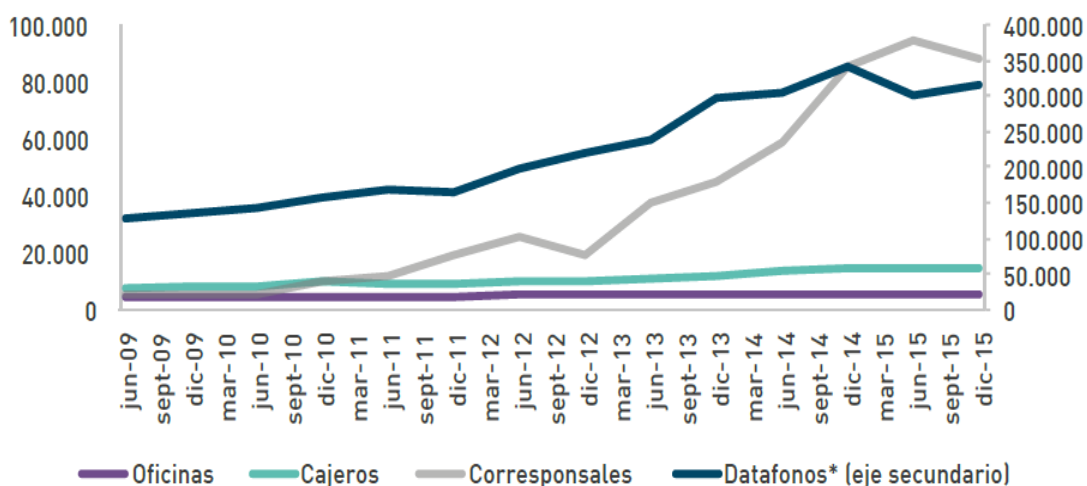
Los esfuerzos de marketing y ventas que permitan aumentar la capacidad de captación y de retención de clientes, según Asobancaria (2016) deberán centrarse en el futuro en cuatro pilares fundamentales: (a) El cliente, que cada día demanda servicios con una mayor personalización y relaciones de valor y está siempre expectante por nuevas experiencias, (b) acciones diferenciadas, teniendo en cuenta que cerca del 50% de las instituciones bancarias del país está desarrollando acciones diferenciales que atraen a los usuarios mediante la oferta de productos innovadores, (c) smartphones, ya que se estima que en el año 2016 los usuarios de banca móvil a nivel global aumentarán en un 64% y por último pero no menos importantes (d) los canales tradicionales, que continuarán siendo de vital importancia para las operaciones bancarias de mayor complejidad a pesar de que se espera una reducción mundial en el uso de oficinas y banca telefónica entre un 13% y un 25%.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad e incluye el uso de las 7 M's (D'Alessio, 2015, pp. 171-172).

Este elemento comparte con el área de mercadeo y ventas la infraestructura de distribución comprendida por oficinas, datáfonos, cajeros automáticos, audio respuesta, internet, ACH, telefonía móvil, corresponsales bancarios y débitos automáticos. Según el último informe de tipificación de la Asobancaria (2016), el número de puntos presenciales que incluyen además de las oficinas, a los datáfonos, cajeros y corresponsales bancarios ha mostrado un crecimiento sostenido entre 2008 y 2014. A pesar de esta tendencia plasmada en la Figura 23, hubo una disminución en el número de datáfonos del 7% pasando de 342,747 en el año 2014 a 317,204 en el 2015. Algo similar sucedió con el número de corresponsales

bancarios que pasó de 94,246 a 88,290 en el último semestre de 2015 para una caída del 6%. Este comportamiento impactó las cifras presentadas en la Tabla 24 con respecto a los puntos presenciales de los establecimientos bancarios en Colombia que en diciembre de 2015 se situaron en 426,085; un 2% menos que en el año 2014 (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).



\* Datafonos incluye bancos y redes de pago.

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y Banca de las Oportunidades.

Cifras semestrales con corte a diciembre de 2015.

**Figura 23.** Evolución número de puntos presenciales.

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

En cuanto a operaciones realizadas a través de canales transaccionales, el 55% del total de 4,333 millones de operaciones fueron transacciones monetarias. 27%, 26%, 18% y 13% son los números para los canales mas utilizados a saber: cajeros, oficinas, datáfonos e internet respectivamente. Este tipo de operaciones reportó un crecimiento del 6% con respecto a los numeros del año 2014. Las operaciones no monetarias por su parte se hacen principalmente vía internet, el 82% de las veces, y a través de telefonía movil en un 5% de las oportunidades.

Tabla 24

*Número de Puntos Presenciales Por Entidad*

Entidad	Cajeros			CB	Total 2015	Total 2014	Crecimiento
	Oficinas	automáticos	Datafonos				
Bancolombia	800	4,014	6,188	6,595	17,597	16,927	4%
AV Villas	285	568	1,081	14,035	15,969	17,282	-8%
Bogotá	762	1,747	2,041	7,866	12,416	16,473	-25%
Occidente	241	345	-	9,637	10,223	8,823	16%
Caja Social	263	650	-	9,134	10,047	9,679	4%
Citibank	83	452	-	9,347	9,882	8,008	23%
Colpatria	185	327	-	8,703	9,215	8,585	7%
BBVA	475	1,302	-	7,136	8,913	12,836	-31%
Davivienda	590	1,727	-	4,768	7,085	6,860	3%
Bancamía	201	-	-	5,436	5,637	1,937	191%
Agrario	748	-	-	3,969	4,717	5,927	-20%
Popular	237	1,157	-	204	1,598	1,596	0%
WWB	140	-	-	1,021	1,161	853	36%
Coomeva	92	-	387	1	480	752	-36%
Bancompartir	87	-	-	317	404	-	-
Corpbanca	166	182	-	-	348	350	-1%
Banco Mundo Mujer	149	-	-	64	213	-	-
Falabella	57	48	-	57	162	153	6%
GNB Sudameris	135	-	-	-	135	127	6%
Pichincha	44	37	-	-	81	78	4%
Coopcentral	14	-	-	-	14	14	0%
Finandina	13	-	-	-	13	13	0%
Procredit	7	4	-	-	11	9	22%
Multibank	9	-	-	-	9	-	-
Santander	1	-	-	-	1	1	0%
Servibanca	-	2,257	-	-	2,257	2,185	3%
Credibanco	-	-	179,900	-	179,900	206,034	-13%
Redeban Multicolor	-	-	126,889	-	126,889	107,913	18%
Visionamos	-	-	708	-	708	532	33%
<b>TOTAL</b>	<b>5,784</b>	<b>14,817</b>	<b>317,194</b>	<b>88,290</b>	<b>426,085</b>	<b>433,947</b>	<b>-2%</b>

*Nota:* Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

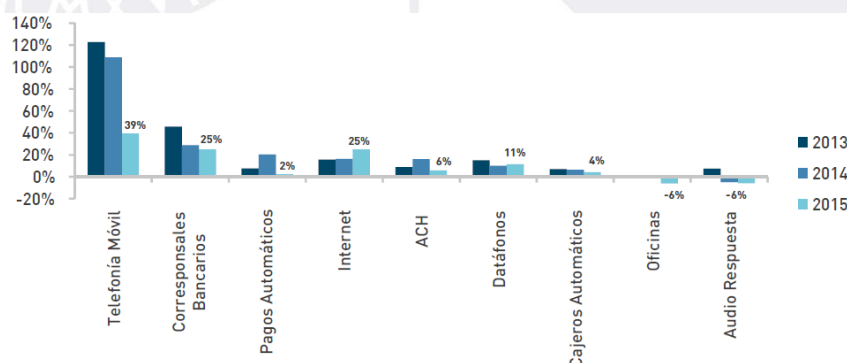
El estudio de las cifras de las Figuras 24, 25 y 26 muestra que la tendencia presente es la migración de los clientes hacia canales no tradicionales. Muestra de ello es que el canal oficinas disminuyó su participación en el total de las operaciones desde un 31.5% en 2013 hasta un 26.7% en 2015 en contrapartida a los comportamientos ascendentes de canales como internet y corresponsalía en el mismo periodo. Este efecto está alineado con los esfuerzos y los proyectos por desestimular el uso del dinero físico y por aprovechar el uso de los canales virtuales que ha impulsado el sector financiero con la ayuda del gobierno y que traen enormes beneficios económicos y sociales para la nación (Asociación bancaria de Colombia, 2016).

CANAL	Número de operaciones monetarias (millones)			Número de operaciones no monetarias (millones)			Monto total de operaciones (billones de pesos)		
	2014	2015	Crecimiento	2014	2015	Crecimiento	2014	2015	Crecimiento
Oficinas	662	622	-6%	38	43	12%	3.338	3.183	-5%
Cajeros Automáticos	615	641	4%	90	91	1%	177	195	10%
Datáfonos	397	443	11%	16	18	13%	75	83	10%
Internet	252	314	25%	1.125	1.591	41%	1.875	2.252	20%
Corresponsales Bancarios	118	148	25%	0	0	0%	27	39	44%
ACH	96	102	6%	0	0	0%	816	929	14%
Pagos Automáticos	93	95	2%	0	0	0%	49	56	15%
Telefonía Móvil	20	28	39%	99	105	6%	1	2	123%
Audio Respuesta	6	6	-6%	88	87	-1%	2	2	-15%
<b>TOTAL</b>	<b>2.259</b>	<b>2.397</b>	<b>6%</b>	<b>1.457</b>	<b>1.937</b>	<b>33%</b>	<b>6.359</b>	<b>6.741</b>	<b>6%</b>

■ Crecimiento superior al promedio

Figura 24. Operaciones monetarias y no monetarias.

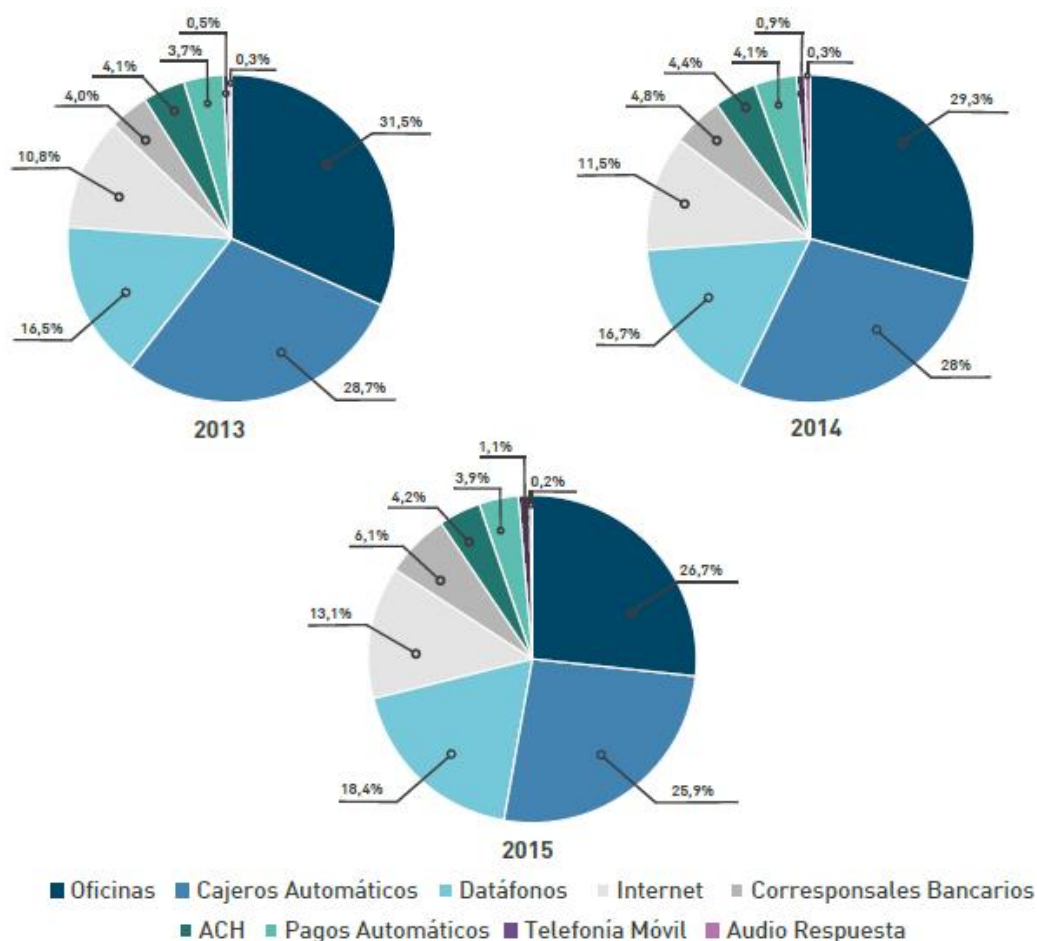
Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y Banca de las Oportunidades  
Crecimiento calculado con cifras a diciembre de cada año.

Figura 25. Crecimiento de las operaciones monetarias por canal.

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

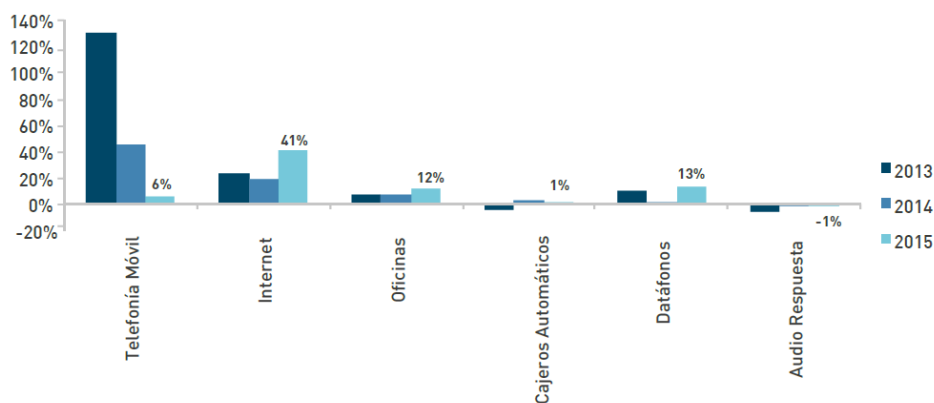


**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia.  
 Crecimiento calculado con cifras a diciembre de cada año.

**Figura 26.** Participación del número de operaciones monetarias por canal.  
 Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

En lo referente a las operaciones no monetarias se observa en la Figura 27 un aumento del 33% en el 2015 principalmente por consultas de saldo a través de internet y teléfono móvil y en donde los canales con mayor crecimiento fueron internet y datáfonos con 41% y 13% respectivamente, materializando el impulso dado por la banca colombiana a la transformación digital de su sistema. El uso de la banca móvil se ha convertido en un factor clave de éxito para la búsqueda de servicios financieros más inclusivos, innovadores y con mayor acceso.



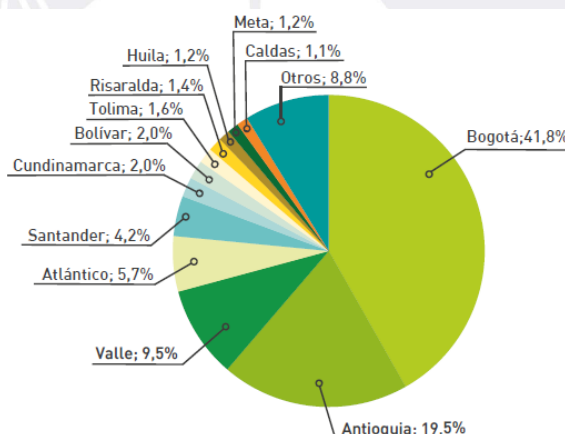


Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.  
Crecimiento calculado con cifras a diciembre de cada año.

**Figura 27.** Crecimiento de las operaciones no monetarias por canal.

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

En lo referente a presencia geográfica, la cobertura de la banca a nivel nacional es del 100% a diciembre de 2015, concentrando sus operaciones de cartera en Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca y otros departamentos con cifras de participación del 41.8%, 19.5%, 9.5% y 8.8% respectivamente de acuerdo a la Figura 28. La mayor participación relativa en cartera comercial de la Figura 29 la ostentan los departamentos de Antioquia y Atlántico, mientras que Chocó, Amazonas y la Guajira presentan una mayor participación relativa en cartera de consumo. Vaupés y Guainia se destacan en el rubro de cartera de vivienda, mientras que Cundinamarca y Quindío tienen las mayores participaciones de cartera de microcrédito.

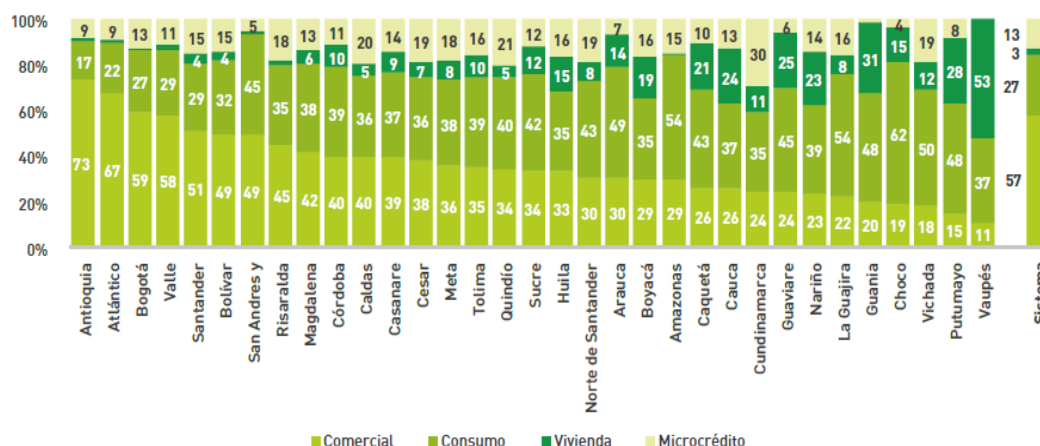


Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.  
Cifras a diciembre de 2015.

**Figura 28.** Proporción de la cartera por departamento.

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>





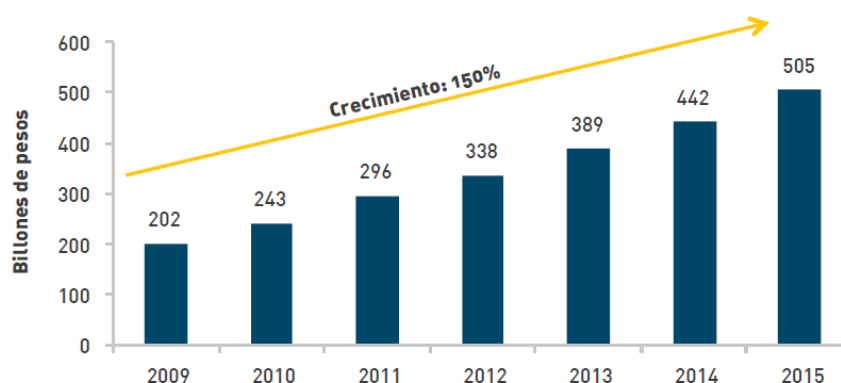
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.  
Cifras a diciembre de 2015.

**Figura 29.** Participación de modalidad de cartera por departamento.  
Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad y en costos requeridos; para que la organización, o en nuestro caso, el sistema bancario pueda operar de manera sostenida (D'Alessio, 2015, p. 173).

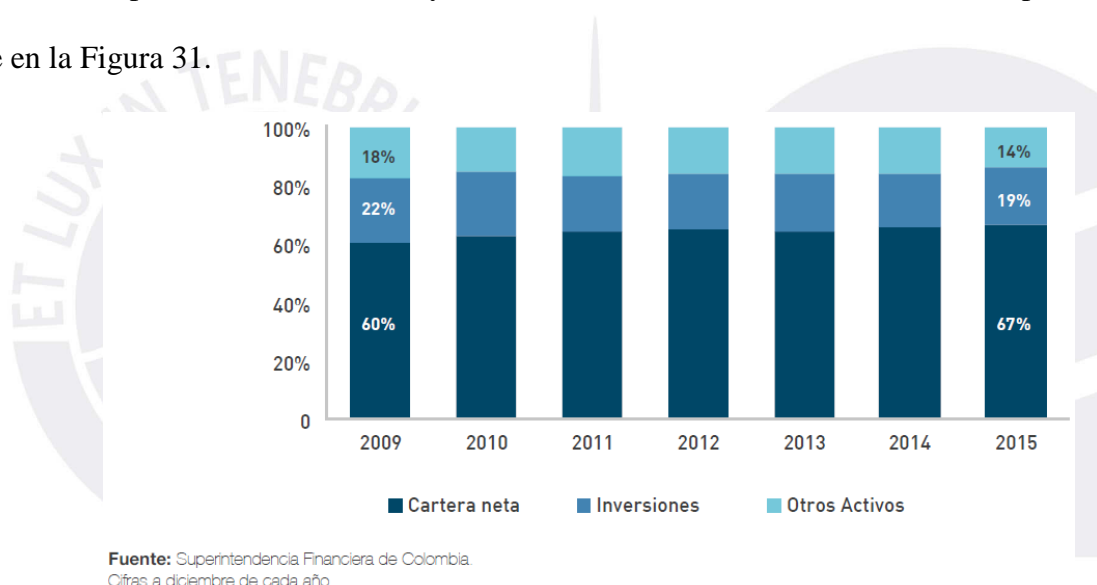
En el año 2015, el crecimiento del sector financiero fue del 4.3% superando el crecimiento de la economía que para el 2015 fue de un 3.1%. Según Asobancaria (2016) “la dinámica de las entidades bancarias mantiene la perspectiva de solidez y competencia del sector”. En lo referente al balance del sistema, las cifras presentadas en la Figura 30 muestran que los activos aumentaron un 14.2% el último año hasta llegar a los 505 billones de pesos, mientras que por el otro lado, los pasivos aumentaron en un 15.1% y el patrimonio creció un 8.4% en el mismo periodo para mantener la tendencia de promedios histórica de crecimientos.



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.  
Cifras a diciembre de cada año.

*Figura 30.* Evolución del activo de los establecimientos bancarios.  
Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

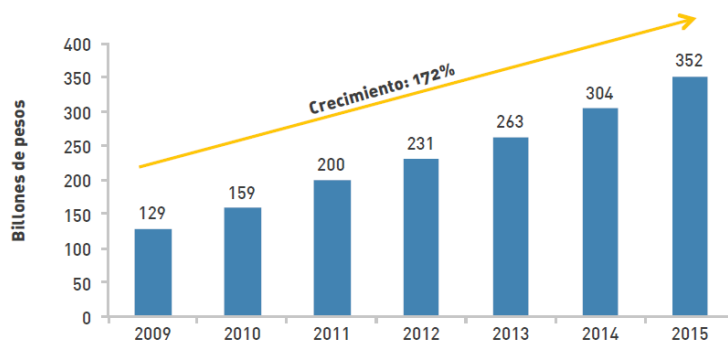
La composición de los activos y su evolución desde el año 2009 se muestran por su parte en la Figura 31.



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.  
Cifras a diciembre de cada año.

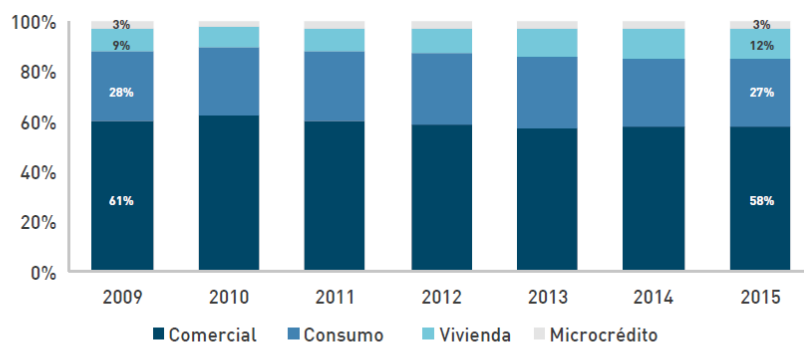
*Figura 31.* Evolución de la composición del activo de los establecimientos bancarios.  
Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

Se evidencia que la mayor parte de los activos correspondió a la cartera con 352 billones, significando un incremento de 15.7% frente a la cartera del año anterior y en donde las modalidades de microcrédito y vivienda tuvieron los mayores crecimientos con 20.7% y 19% manteniendo índices de calidad saludables para todas las modalidades según las cifras y las tendencias de las Figuras 32, 33 y 34 (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).



Fuente: Cálculos de Asobancaria basados en datos de la Superintendencia Financiera de Colombia.  
Cifras a diciembre de cada año.

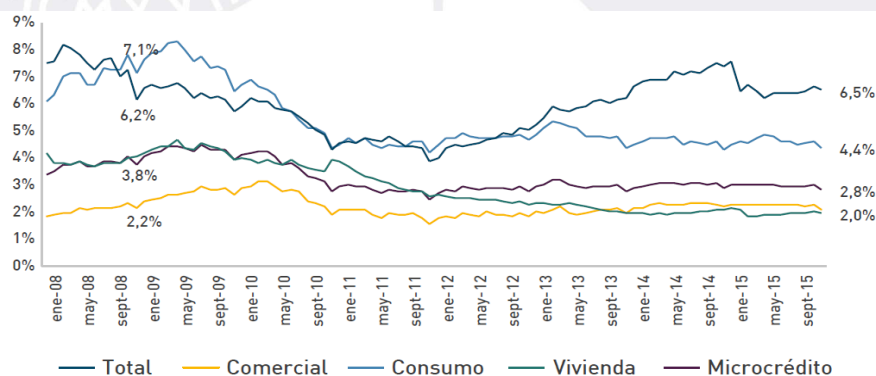
**Figura 32.** Evolución de la cartera bruta de los establecimientos bancarios.  
Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>



La cartera de vivienda solamente incluye la cartera propia y el leasing habitacional de los bancos. Es decir, no incluye cartera titularizada, ni cartera del Fondo Nacional del Ahorro.

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.  
Cifras a diciembre de cada año.

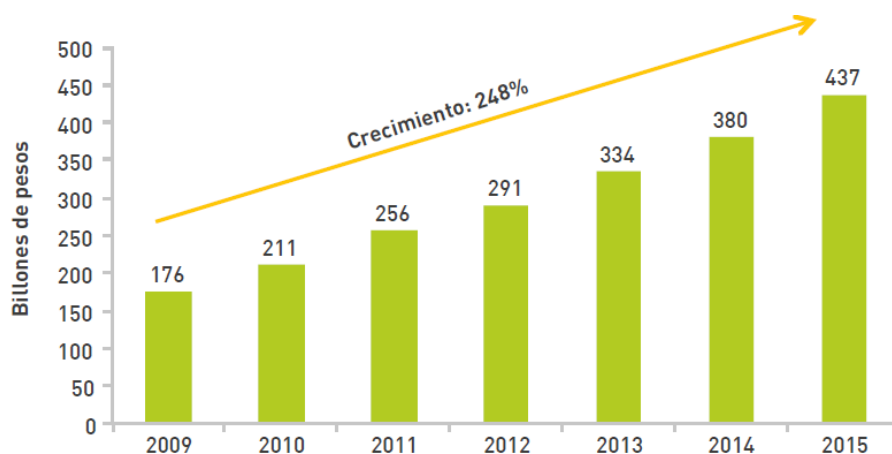
**Figura 33.** Evolución de la composición de la cartera bruta de los establecimientos bancarios.  
Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>



Fuente: cálculos de Asobancaria basados en datos de la SFC – Balance y Formato 453.  
Cifras mensuales.

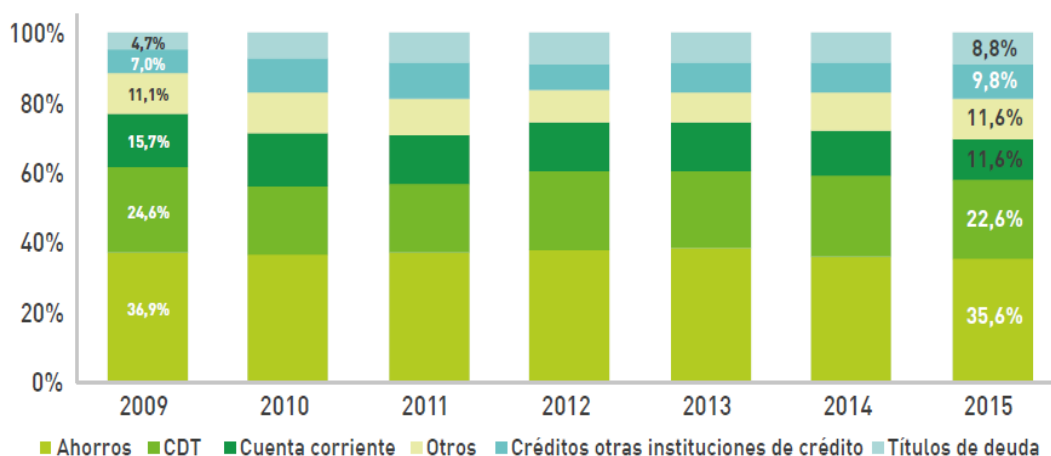
**Figura 34.** Evolución del indicador de calidad de cartera por modalidad.  
Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

De otra parte, el crecimiento del pasivo de la Figura 35 tiene sustento en la Figura 36 a través de los créditos con otras instituciones de crédito que en el 2015 aumentaron un 34.1% frente al año anterior y en los títulos de deuda que a su vez tuvieron un incremento del 20.5% destacándose en este frente las emisiones de deuda privada por valor de 2.8 billones.



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.  
Cifras a diciembre de cada año.

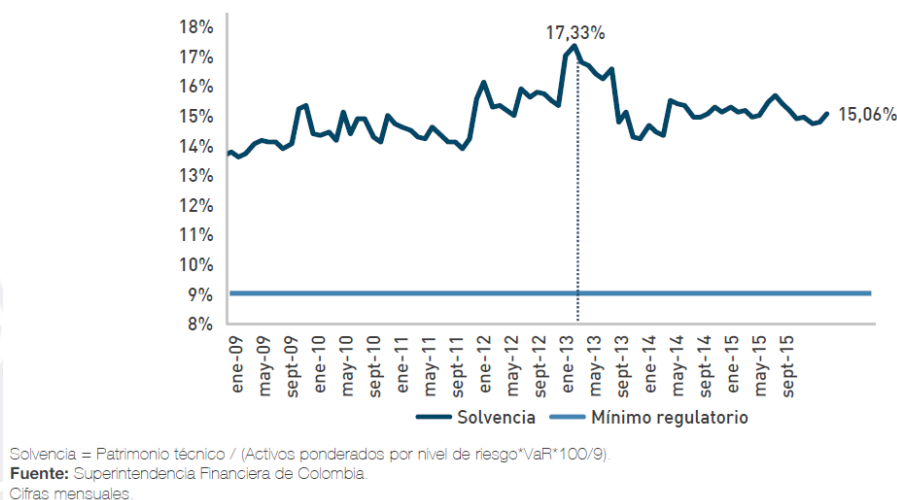
**Figura 35.** Evolución del pasivo de los establecimientos bancarios.  
Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.  
Cifras a diciembre de cada año.

**Figura 36.** Evolución de la composición de los pasivos.  
Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

En lo que respecta al patrimonio, el rubro de mayor participación es el de reservas y fondos de destinación específica. También se observa en la Figura 37 que el índice de solvencia del Sistema Bancario, que mide la capacidad del sistema para enfrentar pérdidas inesperadas, llegó a cifras de 15.06% las cuales sobrepasan en mucho el límite establecido por el decreto 1771 de 2012 que está en 9%. Esta relación conformada por el valor del patrimonio técnico sobre el valor de los activos ponderados por nivel de riesgo crediticio y de mercado, tuvo una caída del 0.7% desde los 15.18% de diciembre de 2014 hasta el valor de 2015 (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).



**Figura 37.** Evolución de la relación de solvencia.

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

En lo que se refiere a la rentabilidad del sistema bancario, los indicadores de la Figura 38 mostraron una tendencia bajística sostenida desde el año 2008 con un ROA del 2.4% y un ROE de 21.7% a diciembre, hasta el año 2013 donde los mismos indicadores presentaron cifras de 1.8% y 12.8% respectivamente también con corte a diciembre. En el año 2015 se invirtió la tendencia debido al efecto contable en el cambio metodológico sucedido a raíz de la implementación de las NIIF, llegando a valores del 2% para el ROA y 15% para el ROE (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).

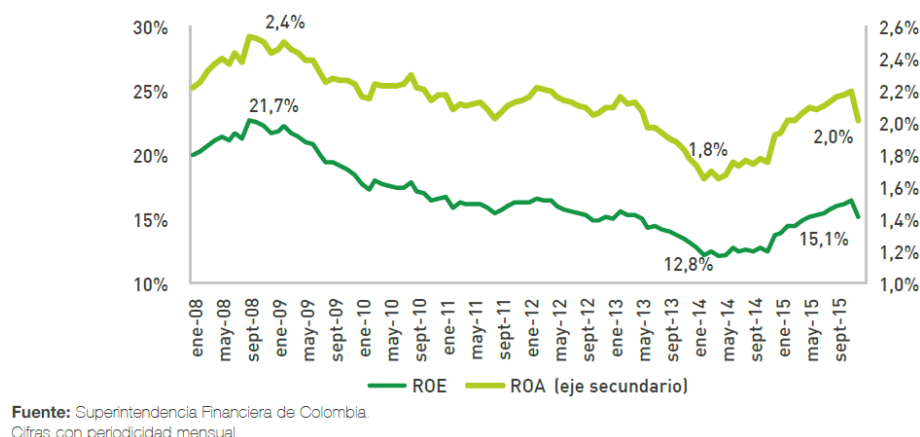


Figura 38. Evolución del ROA y ROE.

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

Entidad	ROA	ROE
WWB	● 3,9%	◆ 9,1%
Mundo mujer	● 3,5%	● 21,0%
Bogotá	● 3,0%	● 15,7%
Falabella	● 2,9%	● 15,9%
Bancamia	● 2,8%	◆ 11,7%
Caja Social	● 2,4%	● 18,9%
Citibank	● 2,2%	● 15,2%
Agrario	● 2,1%	● 23,7%
Bancolombia	● 2,1%	◆ 13,1%
Davivienda	● 1,9%	● 15,7%
Av Villas	◆ 1,8%	● 16,5%
Finandina	◆ 1,7%	◆ 12,1%
Popular	◆ 1,6%	◆ 12,8%
Occidente	◆ 1,5%	◆ 12,5%
Bancompartir	◆ 1,5%	◆ 11,1%
Bancoomeva	◆ 1,4%	● 15,8%
Colpatría	◆ 1,4%	● 15,8%
BBVA	◆ 1,2%	● 15,8%
Corpbanca	◆ 1,0%	◆ 8,6%
GNB Sudameris	◆ 0,8%	◆ 12,4%
Pichincha	◆ 0,7%	◆ 6,3%
Coopcentral	◆ 0,6%	◆ 2,5%
Santander	◆ -0,7%	◆ -3,9%
Multibank	◆ -1,6%	◆ -5,2%
Procredit	◆ -6,9%	◆ -29,7%
Sistema	1,9%	13,7%

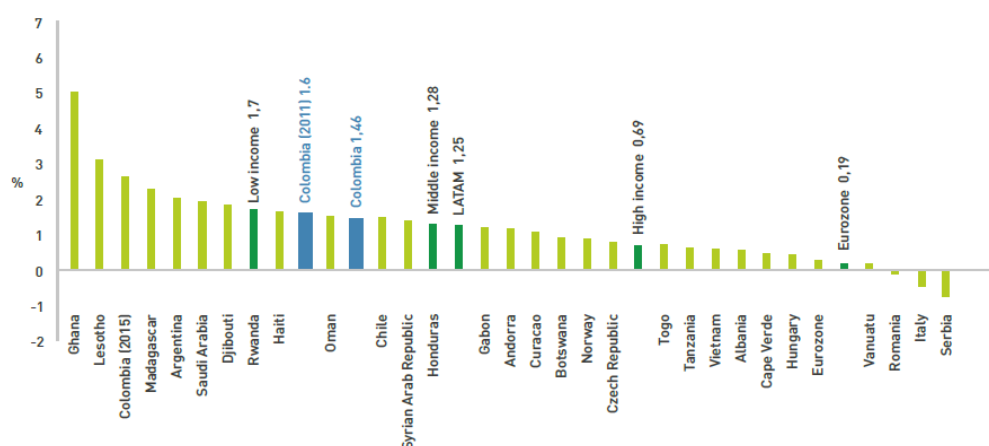
● Superior al sistema    ◆ Inferior al sistema

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.  
Cifras a diciembre de 2015.

Figura 39. ROA y ROE por banco.

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

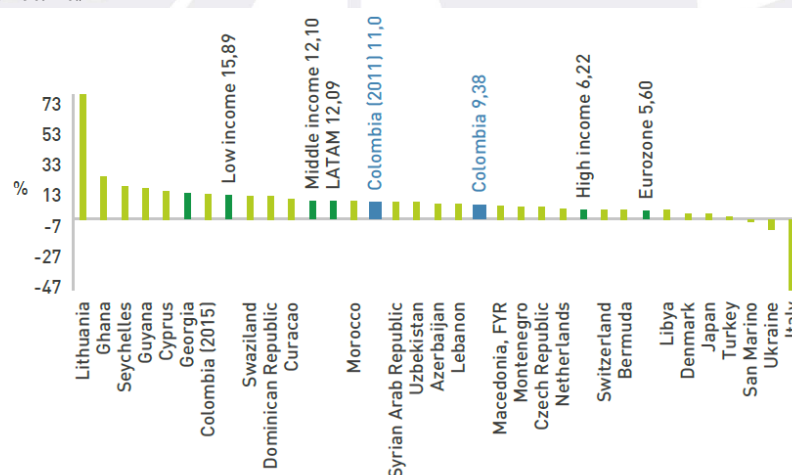
Cifras del 2013 mostraron que con los valores de ROE y ROA del momento, Colombia reportaba niveles de rentabilidad sobre activos antes de impuestos superiores al consolidado de países de América Latina e inclusive superiores a los países de alto y mediano ingreso como se ve en la Figura 40. Sin embargo, las cifras de retorno sobre el equity antes de impuestos que para entonces eran del 9.38%, situaban al sistema bancario colombiano por debajo del promedio de la región como se observa en la Figura 41.



Fuente: Banco Mundial - Global Financial Development Database (GFDD)  
Cifras a 2013.

**Figura 40.** Comparativo Internacional del ROA.

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>



Fuente: Banco Mundial - Global Financial Development Database (GFDD)  
Cifras a 2013.

**Figura 41.** Comparativo Internacional del ROE.

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asobancaria, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>



#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

En este aspecto de la autoevaluación el foco se sitúa en los recursos humanos y su importancia al interior del Sistema Bancario, involucrando también elementos como la cultura y el clima organizacional. “El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2015, p. 175).

La estructura del sistema bancario mostraba al cierre del primer trimestre de 2014 que, de cada 100 colaboradores, 22 estaban bajo la modalidad de subcontratación a través de agencias de empleo temporal o de contratos por prestación de servicios, entre otras modalidades, manteniendo así una proporción estable respecto de otros años según cifras de la Superfinanciera que para ese entonces contabilizaba 120,166 trabajadores en el sistema bancario. En este sentido la Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP calculaba en promedio una relación de 3.5 empleados contratados de forma directa por los bancos por cada empleado subcontratado, cifra menor al promedio de otros sectores de la economía colombiana (García, 2014).

Según la encuesta nacional de salarios y beneficios de ACRIP del año 2014, el sector financiero se encontraba en la quinta posición entre los 24 sectores de la economía mejor remunerados salarialmente, no tanto sobre la base de las remuneraciones básicas que podían ser de un salario promedio para cajeros, dos para profesionales de otras áreas, 3.5 para gerentes de oficinas, 9 para gerentes y 17 salarios en promedio para ejecutivos de área como si, sobre los beneficios extra salariales entre los que se cuentan bonificaciones, quinquenios, primas y prestaciones extralegales, medicina prepagada, seguros de vida, subsidios y préstamos de bajo costo para vivienda, bonos de alimentación, auxilios escolares entre otros. Estas contraprestaciones sumadas al efecto de la creación de nuevos puestos de trabajo vía

fusiones y adquisiciones hacen que la rotación laboral en el sistema bancario sea una de las más bajas de la economía colombiana (García, 2014).

Según cifras de la Superfinanciera, la cobertura del sistema financiero ha crecido a un ritmo de 2% anual durante los últimos años desde un nivel de 65% en el 2012. En el cierre de ese año el número de puntos de contacto entre oficinas, datafonos, cajeros y corresponsales bancarios fue de 267,000 frente a los 201,000 del año inmediatamente anterior, representando un incremento del 33.2% para lograr la cobertura financiera en casi el 100% de los municipios del país. Similar tendencia presentaron las quejas presentadas contra entidades financieras, la mayoría de ellas por deficiente asesoría, servicio insatisfactorio, errores en la liquidación, cobro indebido de servicios o comisiones, fallas en cajeros y fraude a través de canales electrónicos, entre otras.

Debido a esta situación, las entidades del sistema financiero, incluidas aquellas del negocio bancario, deben propender por una cultura organizacional que favorezca no solo el desarrollo de competencias técnicas sino el fomento de conductas y valores enfocados al servicio al cliente, el control y el mejoramiento continuo en todos sus empleados (Rueda, 2013).

En este marco de necesidades, las áreas de formación técnica que más se requieren para el talento humano del sector financiero y del Sistema Bancario Colombiano son según Rueda (2013) las siguientes:

- gestión de riesgos
- Servicio al cliente
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIC/NIIF)
- Asesoría comercial y operación de entidades financieras.
- Valuación de activos y pasivos según estándares internacionales.
- Sistemas de gestión

- Análisis y desarrollo de sistemas de información.
- Mercadeo de productos y servicios.
- Mantenimiento de computadores y redes.
- Manejo de caja y operaciones bancarias.
- Seguridad informática
- Asesoría en servicios financieros.
- Matemáticas y estadísticas relacionadas con la gestión del cargo.
- Idiomas, especialmente inglés, portugués y francés.
- Gestión documental.
- Asistencia administrativa.
- Auxiliar de oficina.

Para este fin, las entidades del Sistema Bancario han establecido alianzas con instituciones de formación técnica como el servicio nacional de aprendizaje – SENA para la provisión de servicios de instrucción en el nivel asistencial y con instituciones universitarias a través de beneficios no constituyentes de salario para el apoyo en programas de educación superior destinados a todos sus empleados. Estos esfuerzos se complementan con el diseño de culturas y políticas organizacionales para el fomento de valores y características organizacionales dentro de los cuales Rueda (2013) señala como los principales requeridos por el sector financiero colombiano a los siguientes:

- Integridad
- Respeto
- Conocimiento del Negocio
- Vocación de servicio y orientación al cliente
- Liderazgo
- Creatividad e innovación

- Responsabilidad y disciplina
- Trabajo en equipo – colaboración
- Proactividad
- Compromiso
- Capacidad crítica.

Un caso de referencia en el Sistema Bancario colombiano es el de Bancolombia que a través de su expresidente Carlos Raúl Yepes implementó la filosofía de la banca más humana con el fin de construir relaciones de confianza con clientes y stakeholders, contribuyendo también a la prosperidad de las comunidades en las que hace presencia. Dentro de las acciones de la banca más humana se destacan el *día del cliente*, creado para aplicar el concepto de venta y servicio responsable, reflexionando en la manera en como atienden a sus clientes, como se puede mejorar el servicio y como se pueden entregar experiencias más positivas. También se creó la gerencia de calidad de vida con el único fin de entregar bienestar a los empleados a través del apoyo en su búsqueda del equilibrio entre la vida laboral y la personal.

Estas y otras políticas como la de *Bancolombia para todos* enfocada en la empleabilidad de aprendices SENA en condición de discapacidad física, auditiva y visual, están alineadas al pacto de productividad, un programa que fomenta la generación de políticas internas en las organizaciones en favor de la inclusión. Y las cifras hablan por sí mismas: el 63% de los empleados de Bancolombia son mujeres quienes también ostentan el 59% de los cargos gerenciales y el 40% del total de cargos en la alta gerencia. Esta es tal vez una de las razones por la que Bancolombia obtuvo el primer lugar de preferencia entre los nuevos profesionales según la encuesta *empresa de los sueños de los jóvenes* realizada entre 3000 estudiantes y recién graduados en junio de 2014. Este interés es correspondido por la

organización que para ese año contaba dentro de sus 18,400 empleados a 9,262 jóvenes menores a los 30 años (Federación Colombiana de Gestión Humana - ACRIP, 2014).

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información y comunicaciones brindan el soporte TI/TC necesario para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros y la integración con los clientes y proveedores (D'Alessio, 2015).

En el nivel macro, la información de todo el sector financiero, incluyendo a las instituciones bancarias en Colombia está centralizada en la Superintendencia Financiera de Colombia que la disponibiliza a través de informes y reportes para todos los actores del sector. Dicha información es enviada por las entidades en cumplimiento de sus obligaciones legales siendo producto y a la vez insumo de la toma de decisiones de los controlados. Además de la web de la Superfinanciera, existen diferentes sistemas de información desarrollados para la gestión financiera como el SIIF o Sistema Integrado de Información Financiera respaldados por infraestructura robusta y por escudos de seguridad informática que brindan confianza transaccional.

Debido a esta fortaleza, el gobierno nacional y los bancos nacionales están promocionando el uso de los medios de pago electrónicos a través de la reciente ley de inclusión financiera que busca disminuir el uso de dinero en efectivo, hoy utilizado en el 26% del total de transacciones diarias y llevar a doble dígito las cifras de pagos por medios electrónicos que representan el 9.7% de los 828 millones de pagos mensuales realizados en el país (Asociación Bancaria de Colombia, 2015).

De hecho, una de las estrategias más importantes hasta ahora para la masificación e inclusión financiera es la de los corresponsales bancarios que se dividen en redes tipo baloto y corresponsales uno a uno. Estos funcionan sobre la misma plataforma usada en los

comercios, trabajan en tiempo real y en línea, no necesitan de nueva infraestructura y se implementan de forma sencilla realizando todas las transacciones mediante un dispositivo de alta seguridad que se encarga de su cifrado. Son las entidades financieras las que se encargan de decidir qué tipo de servicio prestará su corresponsal, basadas en criterios como la estrategia, el tamaño del comercio y la penetración en el mercado, aunque con este mecanismo se pueden hacer transferencias, recaudos, depósitos, retiros, giros, pago de servicios públicos y recolección de información para la apertura de cuentas (Asociación Bancaria de Colombia, 2015).

Las operaciones bancarias por internet, son ya una opción consolidada mediante la cual se pueden hacer consultas de saldo, pagos de tarjetas de crédito y servicios públicos y financieros, establecimiento de alertas, envíos de dinero y transferencias de fondos con el gran plus de un registro constante y confiable de las transacciones y movimientos bancarios. A estas prestaciones se suman aquellas basadas en telefonía celular como los monederos virtuales que reemplazan las tradicionales cuentas de ahorro y corrientes, aunque con un cupo menor y la opción Vive tu SIM incluida en las sim cards de telefonía móvil, la cual permite almacenar dinero, pagar servicios públicos, revisar el saldo, hacer micropagos y transferencias a otros celulares y solicitar una clave única para el retiro en cajeros automáticos sin la necesidad de una tarjeta (Asociación Bancaria de Colombia, 2015).

Otras facilidades derivadas de los sistemas informáticos y de comunicación existentes son las tarjetas de crédito electrónicas para hacer pagos online y avances sin la existencia del plástico, los cajeros recicladores que permiten además de retirar dinero, efectuar pagos mediante sistemas de alta seguridad para su confirmación y que incluso expiden recibos de pago en tiempo real, y las tarjetas de crédito y débito SITP que debitan automáticamente el valor de los pasajes utilizados en el sistema integrado de transporte público en Bogotá.

El aspecto de marketing y Ventas del AMOFHIT mostró que uno de los pilares de construcción de valor en el futuro del Sistema Bancario es la oferta de productos diferenciados altamente innovadores. Para este efecto, los sistemas de información y comunicaciones se yerguen como una gran fortaleza que constituirá un factor clave de éxito para la construcción de ventajas competitivas en el escenario de nuestra visión.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

El séptimo elemento a ser revisado es el que tiene que ver con la tecnología, la investigación y el desarrollo que emprende el sector con el fin de: (1) desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, (2) mejorar la calidad de los productos y procesos, (3) mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad y (4) conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2016, p. 179).

El Sistema Bancario colombiano ha decidido seguir la rueda de las *Financial Technologies* o *Fintech* que han redefinido la industria financiera global con nuevos productos y servicios a menores costos, plantado cara así a la banca tradicional. Los sistemas de financiación colectiva tipo plataformas de crowdfunding y los préstamos entre pares -P2P- son algunos ejemplos mediante los cuales las *fintech* han provisto financiación a compañías y personas cuyo perfil de riesgo no les permite acceder a financiación en la banca. Las cifras hablan por sí solas: entre 2013 y 2014 el crecimiento de estas opciones de financiación fue superior al 200%, totalizando inversiones de 20,000 millones de dólares en el mundo para el año 2015 (Castro, 2016).

En nuestro país, como afirmaba Gómez (2015) el acceso a las bases de datos masivas sigue siendo limitado. A pesar de esto “empresas de servicios públicos, de grandes superficies y de celulares, empiezan a interesarse en utilizar más eficientemente la



información de sus clientes y ofrecer servicios que pueden entrar en directa competencia con el sistema financiero” (Gómez H. J., 2015).

En reacción a esta tendencia, Castro (2016) indica que 19 bancos en el país ofrecen hoy plataformas digitales a sus clientes para el manejo de cuentas o productos y de esos, cuatro ya incorporan la tecnología necesaria para vincular y aperturar cuentas. A pesar de esto, todavía hay un largo trecho por andar: apenas 18% de la población tiene conectividad monetaria, un indicador que mide la relación del poder adquisitivo de los consumidores respecto de su acceso a productos financieros. En la región este indicador está en un 40% (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).

Manuel Emilio Vásquez (como se citó en Asobancaria, 2016), gerente de mercadeo de Gemalto para la región Andina asegura que el siguiente paso en el proceso de innovación y desarrollo tecnológico del Sistema Bancario nacional es la adopción de la tecnología NFC para realizar pagos con un teléfono al ponerlo en contacto con un datafono. También destaca los avances en la apertura de productos de trámite simplificado a través de la banca digital como es el caso de los depósitos electrónicos, las cuentas de ahorro electrónicas CAE y las cuentas de ahorro de trámite simplificado en las cuales no se exige cuota de manejo, saldo mínimo e incluso se ofrecen transacciones gratuitas.

Estas iniciativas deben ir apoyadas del respaldo natural que brinda la seguridad informática y es por eso que los bancos en Colombia están incentivando el uso de la biometría, entendido como el mecanismo idóneo más seguro hoy a nivel mundial para la validación de la identidad. La Registraduría Nacional del Estado Civil a través de la resolución 665 de septiembre de 2015 permitió a las entidades financieras hacer uso de la información biográfica y biométrica con el cual los usuarios podrán firmar documentos electrónicos, trámites de vinculación, suscripciones a pólizas de seguro, firmar cheques electrónicos, contratos y SARLAF entre otros (García H. J., 2016).

Otros mecanismos utilizados por los bancos en Colombia para la protección de transacciones bancarias son los *token*, los *one time password*, las notificaciones y el envío de contraseñas vía celular, las tarjetas virtuales y las billeteras electrónicas. La inversión anual en innovación para la seguridad por parte de los bancos en Colombia asciende a los 120 millones de dólares anuales (Asociación Bancaria de Colombia, 2016) y con seguridad seguirá aumentando a medida que se alcancen las cifras objetivo de utilización de los canales electrónicos. Estas inversiones se verán retribuidas a través de los beneficios de las alianzas entre el sector real y el sistema financiero en términos de reducción de costos de operación, eficiencias para el Sistema Bancario y sus entidades, el usuario y el fisco; y reducción de tiempos de desplazamiento de los usuarios y tiempos medios de transacciones bancarias.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) relacionada en la Tabla 25 permite agrupar y hacer una evaluación comparativa de las principales fortalezas y debilidades del sistema bancario Colombiano. La completa caracterización de los factores internos del sistema es la base para determinar no solo las interacciones entre las diferentes áreas interfuncionales sino las futuras relaciones con los factores externos del entorno en pro de las potenciales estrategias que le permitan al sistema bancario alcanzar los objetivos conducentes a su visión.

Para su construcción se listan mínimo 10 y máximo 20 factores determinantes de éxito a los cuales se les asigna un peso relativo entre 0.0 para factores no trascendentales hasta 1.0 para aquellos vitales; la sumatoria de todos los pesos debe ser igual a 1.0. Luego se asigna un valor entre 1 y 4 a cada factor de acuerdo a la nota de la tabla 25, el cual indica la respuesta del sistema frente al factor en evaluación. Se multiplican los pesos por los valores y la sumatoria de las ponderaciones para todos los factores indica si el sistema es internamente fuerte o débil según obtenga un puntaje general mayor o menor a 2.5 (D'Alessio, 2015).

Tabla 25

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

<b>Factores determinantes de éxito</b>				
Ítem	Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1	Índice de solvencia (%)	0.15	3	0.45
2	Retención y atracción del talento con base en beneficios salariales	0.13	4	0.52
3	Importante estabilidad financiera y rentabilidad superior al entorno	0.06	3	0.18
4	Crecimiento bancario (%)	0.05	3	0.15
5	Banca Colombiana con presencia Internacional	0.06	4	0.24
6	Seguridad y Tecnología Financiera	0.05	3	0.15
<b>Subtotal</b>		<b>0.50</b>		<b>1.69</b>
<b>Debilidades</b>				
		Peso	Valor	Ponderación
1	Baja eficiencia traducida en altos gastos administrativos	0.07	2	0.14
2	Baja utilización de canales electrónicos alternos	0.09	2	0.18
3	Tasa de interés (%)	0.10	2	0.20
4	Bancarización	0.11	2	0.22
5	Gravamen a los movimientos financieros (4*1000)	0.07	1	0.07
6	Bajo Nivel de educación Financiera.	0.06	1	0.06
<b>Subtotal</b>		<b>0.50</b>		<b>0.87</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.56</b>

Valores: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

### 4.3. Conclusiones

Una de las principales objeciones de los consumidores hacia los servicios financieros es su alto costo percibido, en especial para los servicios ofrecidos por las entidades del sistema bancario. Esta situación se ha convertido en un obstáculo mayor para los planes de bancarización a pesar de haberse alcanzado una cobertura del 100% de los municipios del territorio nacional. Una de las razones que surgen luego del análisis AMOFHIT es el bajo índice de utilización de los servicios de banca electrónica con respecto a los de la banca tradicional. Los bajos índices de eficiencia administrativa con relación a los pares internacionales, parecen ser un síntoma de la preferencia de los consumidores por la banca tradicional, más costosa, menos eficiente y menos retributiva tanto para clientes como para bancos.

En este contexto, la masificación del uso de la banca electrónica parece volverse una necesidad imperiosa pues la disminución de gastos administrativos ligada a ella, impactará favorablemente las tarifas de los servicios financieros y la rentabilidad para los stakeholders

creando un beneficio de doble vía. La bancarización, se verá pues impulsada por los medios electrónicos no solo vía costos financieros sino también gracias a su enorme valor en el sobrepaso de los obstáculos geográficos que caracterizan el territorio nacional y que también inhiben la mayor penetración. De otra parte, las estadísticas de reclamos por servicio al cliente en canales presenciales seguramente se diluirán con el mayor alcance y difusión de la banca electrónica.

La velocidad del proceso de transformación digital para este propósito, debe ser mayor que el de las nuevas alternativas de financiación informal disponibles ahora a través del internet para lo cual es clave la implementación de políticas que favorezcan la innovación en el sector. La calificación global de 2.56 en la Matriz de Evaluación de factores externos, confirma la fortaleza interna menor en el performance del sistema bancario que cuenta con fortalezas financieras, tecnológicas y organizacionales para afrontar el reto de la masificación digital y deberá hacer uso de las estrategias apropiadas para hacerlo de la mejor manera. Cuenta ya con el respaldo de sus plataformas tecnológicas, con el beneplácito del gobierno nacional a través de la regulación y con importantes niveles de solvencia que le permitirán encarar el desafío.

## **Capítulo V: Intereses del Sistema Bancario Colombiano y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1. Intereses del Sistema Bancario Colombiano**

El Sistema Bancario ha desarrollado una oferta de servicios financieros para personas naturales y jurídicas con enfoque comercial y motivación social que equilibra sus principales intereses en: la filosofía de servicio a los demás sectores de la economía y la rentabilidad económica necesaria para el crecimiento sostenido de las instituciones. Considerando que para explotar plenamente la capacidad de una sociedad y acumular capital productivo, es importante llenar el vacío entre necesidades y preferencias de ahorradores e inversionistas, buscando que ambos maximicen su utilidad y a su vez se maximicen el beneficio social, los bancos han desarrollado un amplio portafolio de productos y servicios, ya que estos emiten deuda indirecta en forma de activos financieros adaptados a las necesidades y preferencias de la sociedad en general, con la expectativa que en un futuro cercano todos los sectores de la población cuenten con una fuente de financiamiento adecuada que permita su crecimiento económico.

De acuerdo con el Plan Nacional de desarrollo (Departamento Nacional de Desarrollo, 2011) y la opinión del experto incluida en el apéndice 1, los Bancos buscan cultivar una relación responsable y ética con los grupos de interés y obtener un crecimiento rentable que permita la sostenibilidad de las entidades con la finalidad de:

- Promover una mayor profundización del sistema bancario colombiano.
- Minimizar los riesgos crediticios, de liquidez y operacionales mediante la implementación de modelos de control.
- Mejorar el nivel de bancarización dado el gran potencial que se tiene
- Lograr rentabilidad y crecimiento económico perdurable en el tiempo
- Ofrecer una gama integral de servicios financieros incluyendo desde facilidades para efectuar transacciones, pasando por productos de ahorro, complementado con diversas

modalidades de crédito, para finalizar con seguros que permitan a sus clientes amortiguar las consecuencias de un siniestro de cualquier índole.

- Incrementar el ahorro interno y atraer flujos privados de capital con el fin de hacer crecer su volumen de negocio fortaleciendo el desarrollo económico.
- Generar empleo.
- Contribuir al PIB.
- Estimular el sector oficial y privado y promover el espíritu empresarial utilizando la innovación como palanca de progreso.
- Implementar Políticas de buen gobierno esenciales para consolidar el desarrollo económico, con un manejo ético y conservador que permitan asegurar el cumplimiento de estos objetivos.

Los intereses organizacionales del Sistema Bancario deben alinearse con el Plan Nacional de Desarrollo, en el que Colombia requiere garantizar una tasa de crecimiento potencial superior al 6% de manera sostenible, para lo cual se avanza en tres ejes fundamentales: (a) innovación; (b) política de competitividad y de mejoramiento de la productividad y (c) dinamización de sectores “locomotoras” que a través de su impacto lideran el crecimiento y generación de empleo. (Departamento Nacional de Desarrollo, 2011). Por ello, el Sistema Bancario hace un acompañamiento integral a cada locomotora cumpliendo un propósito especial en el desarrollo económico y social del país, como se aprecia en el caso la infraestructura vial (las cuatro G), los proyectos de vivienda, inversión en educación financiera dado que el desarrollo depende en gran medida del nivel de preparación de la población en temas financieros, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y los tratados de libre comercio entre otros. Dado lo anterior, en la Agenda Nacional de Competitividad se incluyen acciones para mejorar el funcionamiento del sistema Bancario Colombiano.

## 5.2. Potencial del Sistema Bancario Colombiano

En el segundo trimestre de 2016 las calificadoras de riesgo abrieron un debate en torno al futuro del sistema bancario colombiano; mientras Moody's desmejoró la perspectiva de estable a negativa, S & P Global Ratings (Standard and Poor's) la mejoró de negativa a estable. La Superintendencia Financiera le respondió a Moody's que el sistema está comprometido en lograr mejores estándares internacionales, destacando su capacidad de ajuste de manera rápida y ordenada frente a los cambios en el ciclo económico y manifestó:

La fortaleza de los sistemas de gestión de riesgo y los marcos de supervisión y regulación han permitido que el sistema mantenga una dinámica positiva en términos de resultado y capacidad patrimonial, que se refleja en una relación de solvencia de 16.4% al cierre de mayo 2016, superando ampliamente el margen mínimo regulatorio del 9% (Asobancaria, 2016).

La expansión de la banca en el país será menos dinámica y aumentará el riesgo para sus activos en la medida en que la economía se desacelera. Por la menor rentabilidad, los bancos tendrán una fuente menos abundante de recursos para fortalecer su capital. En opinión de Moody's es esta la razón para desmejorar la perspectiva de la Banca Colombiana de estable a negativa. Con factores que no se prevén como un cierre rápido del déficit en la cuenta corriente en los próximos dos años, además no se espera un repunte de la inversión extranjera, luego la deuda externa aumentará para financiarlo y la economía continuará vulnerable a los choques externos y esto entraña nuevos peligros para la banca.

### 5.2.1. Potencial demográfico

El potencial de bancarización en Colombia es enorme, a diciembre de 2015, considerando a todas las entidades financieras, los adultos con algún producto financiero ascendieron a 24.9 millones de personas que representan el 76.3% de la población adulta del



país, si esto se compara con países europeos y Norte América donde este porcentaje supera el 90% se tiene un gran reto.

En relación a las empresas con productos financieros en el conjunto de entidades consideradas, para diciembre de 2015, 727,492 empresas tenían algún producto financiero y 547,027 tenían algún producto activo o vigente. (Álvarez, Diciembre 2015). Hay que resaltar que casi el 100% de las empresas de las cuales se tiene reporte de información a través de CIFIN (Central de información financiera), tienen sus productos financieros con establecimientos de crédito vigilados por SFC. Para diciembre de 2015, estos números para el grupo de establecimientos Bancarios ascendieron a 726,775 empresas con algún producto y 546,477 empresas con algún producto activo. Aquí se tiene una enorme oportunidad para establecer un convenio con las Cámaras de Comercio y antes de otorgar el registro se exija a la compañía la apertura de un producto con el Sistema Bancario.

Entre diciembre de 2014 y 2015, el número de empresas con algún producto financiero aumentó en 46,642, implicando un crecimiento anual del 6.9%. Por su parte, el número de empresas con productos activos aumentó en 40,917 empresas, implicando un incremento anual de 8.1% (Asobancaria, 2016). El reto está en la profundización y fidelización de estas compañías.

### **5.2.2 Potencial económico**

Considerando la actual incertidumbre internacional, acompañada del lento crecimiento de las economías desarrolladas, el PIB de Colombia creció en el año 2015 el 3.1% según el DANE. Ante una desvalorización de los activos domésticos por un cambio en el sentimiento de los inversionistas, puede aumentar el riesgo de mercado; sin embargo, la estructura tradicional del negocio bancario en Colombia enfocado mayormente al otorgamiento de crédito hace que el riesgo de mercado y sus portafolios sea moderado, estando la mayor parte de estos compuesta por deuda pública interna, ese riesgo depende del

soberano, cuya calificación presenta una perspectiva negativa y estará determinada por la reforma tributaria de fin de año.

La alta inflación, el aumento menos dinámico del ingreso nacional, unos impuestos más elevados por la reforma tributaria y un mayor desempleo, implican una aceleración del ingreso real neto después del impuesto de los hogares. Esto junto con el crecimiento en las tasas de interés, hacen previsible un aumento de la carga financiera de las familias que puede dificultar el servicio puntual de sus deudas. Al mismo tiempo, un incremento menos dinámico de las ventas y las mayores tasas de interés pueden conducir a un resultado similar en el caso de los créditos comerciales. Estas eventualidades tienen la capacidad de determinar la calidad de la cartera y aumentar el riesgo de crédito para la banca.

La demanda interna del sistema financiero ha mantenido un crecimiento sostenido de los activos, posicionándose con un crecimiento en diciembre de 2015 de 4.72% con respecto al 2014, este crecimiento se ha generado principalmente por los establecimientos de crédito de la Tabla 21 y por las sociedades fiduciarias. Los activos de establecimientos de crédito representan el 45% del total de activos del sistema financiero, seguido por las fiduciarias que representan el 29 %; igualmente, los indicadores de profundización financiera han mantenido una tendencia creciente. Al cierre de diciembre de 2015 la cartera sobre el PIB llegó a 49.1%, mejorando 5% con respecto al 2014. Esta demanda se ha fortalecido debido a la solidez de la economía, los flujos de inversión extranjera que entran al país y el potencial de los Tratados de libre comercio, mejoran las remesas y los recursos de los clientes, al mismo tiempo que favorecen los proyectos de inversión y las operaciones de internacional (Téllez, 2016).

En general el Sistema Bancario de Colombia ha mantenido una solidez financiera por medio del apalancamiento generado, que ha permitido mitigar el riesgo potencial producto de los descargos de monedas en los balances de las empresas. Así mismo y como se muestra en la Tabla 26, han generado estrategias para garantizar el crecimiento de pasivo por medio de

intereses que incentivan a la captación de moneda, y con respecto a las economías pares de América Latina representan beneficios adicionales.

Tabla 26

*Tasas Activas y Pasivas de Interés Nominal en la Región*

		Colombia	Panamá	Chile	Perú	México
<b>Tasa de Interés pasiva nominal</b>	<b>2012</b>	5.4	2.1	5.9	2.5	4.2
	<b>2013</b>	4.2	2.1	5.2	2.3	3.9
	<b>2014</b>	4.1	2.2	3.9	2.3	3.2
	<b>2015</b>	4.6	2.1	3.8	2.3	3.0
<b>Tasa de Interés activa nominal</b>	<b>2012</b>	13.7	7.0	13.5	19.2	28.6
	<b>2013</b>	12.2	7.4	13.2	18.1	27.9
	<b>2014</b>	12.1	7.6	10.8	15.7	28.6
	<b>2015</b>	12.2	7.6	9.3	16.1	28.5

*Nota.* Tomado de información oficial por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, 2016, Recuperado de <http://www.cepal.org>

En la tabla 27, se destaca la significancia del Sistema Bancario en la industria financiera de Colombia, representando: el 92.05% del Activo, con una cartera de créditos que alcanza el 93.62% del sector; el 90.27% del patrimonio y el 94.80% de las utilidades que han mantenido una tendencia creciente gracias a la eficiencia de los Bancos. Esta situación apunta a que se puede continuar fortaleciendo la consolidación de la Banca en la economía Nacional y por ello la importancia de establecer este plan estratégico.

Tabla 27

*Situación Económica de los Establecimientos de Crédito*

may-16					
Tipo de Intermediario	Activo	Inversiones y Operaciones con derivados	Cartera de créditos y Operaciones de Leasing Financiero (1)	Patrimonio	Utilidades
SALDOS					
Establecimientos. Bancarios	525'447,374	99'362,992	349'555,048	68'843,028	4'335,960
Corp. Financieras	13'949.868	9'821,674	400,467	5'633,502	113,521
Compañías de Financiamiento	28'769.276	1'047,947	21'214,052	3'244,953	88,687
Ent. Cooperativas de Carácter Financiero	2'671,509	110,177	2'205,972	564,837	35,727
<b>TOTAL</b>	<b>570'838,027</b>	<b>110'342,790</b>	<b>373'375,539</b>	<b>78'286,320</b>	<b>4'573,895</b>

Información de CUIF sujeta a revisión por parte de la SFC. Cifras en millones de pesos, reportadas hasta el 24 de Junio de 2016.

(1) Cartera corresponde a cartera neta

*Nota:* Tomado de “Actualidad del sistema financiero colombiano Superintendencia Financiera de Colombia Mayo de 2016”. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60952>

### 5.2.3. Potencial tecnológico y científico

En tema de Tecnología Colombia ha tenido grandes avances relacionados con la Banca Virtual y oficinas virtuales, a su vez ha desarrollado estrategias tecnológicas como *Customer Relationship Management* (CRM).

La transformación de los servicios Bancarios se está orientando a la consecución de dos ventajas competitivas: mejora de la eficiencia y la innovación de los productos y los servicios para impulsar el crecimiento de los beneficios y reducción de los costes totales de procesamiento de operaciones mediante la autogestión de los clientes.

El sector financiero en Colombia se encuentra comprometido con la innovación de productos, servicios y canales financieros, haciendo más eficiente las transacciones económicas. Los productos transaccionales, la banca móvil y el internet en Colombia han presentado un crecimiento muy significativo entre 2011 y 2014, así por ejemplo, el número de operaciones realizadas por el canal de banca móvil creció 526%, aunque hoy sólo representan el 3.2% del total de operaciones. Los corresponsales bancarios, que desde 2014 permitieron llegar a todos los municipios del país, realizan hoy 117 millones de operaciones y representan el 3.2% del total de operaciones. (Malagón, 2015). Dado lo anterior los bancos deberán continuar canalizando sus esfuerzos en crear unos canales alternos sencillos, fáciles de usar y que la gente los adopte.

### 5.2.4. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Actualmente, es vital que el servicio de las entidades financieras responda a la necesidad de una nueva generación digital (Los *Millennials*), quienes usan más el internet como medio de comunicación y a su vez son más críticos y solicitan un mejor servicio. Razón por la cual la estrategia, estructura y rivalidad de las entidades financieras se ha enmarcado en una respuesta eficiente de atención al cliente soportado en servicios digitales, móviles y portátiles; a la vez las entidades facilitan servicios de educación financiera

especialmente a poblaciones con menores niveles de formación, de esta forma buscan acercar cada día más al consumidor al banco, alejándolo de las sucursales.

El informe de la Banca de Oportunidades muestra que el canal más representativo en número de transacciones fue el de internet, que representó el 44% del total. Por monto transado, el más representativo fueron las oficinas con el 47% del total transado en el sistema financiero. Por su parte, el canal de telefonía móvil es el que más ha crecido en los últimos cinco años tanto en número de transacciones como en monto transado. Entre 2011 y 2015 el número de transacciones aumentó de 19 millones a 133 millones de transacciones y el monto transado aumentó de \$85.000 millones a \$2 billones. La banca móvil se convierte en una iniciativa de desarrollo en Colombia generando importantes avances, por esto se espera que el Sistema Bancario Colombiano utilice esta oportunidad para expandir sus productos y servicios. (Banca de las oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia, 2015).

Al finalizar el 2015, la mayor parte de la red de cajeros automáticos pertenecía a cuatro entidades: Bancolombia (27%), Servibanca (15.2%), Banco de Bogotá (11.8%) y Banco Davivienda (11.7%). Los bancos con mayor número de corresponsales reportados fueron Banco AV Villas (14,035), Banco de Occidente (9,637), Citibank (9,347), BCSC (9,134), Colpatria (8,703), Banco de Bogotá (7,866), Banco BBVA (7,136) y Bancolombia (6,595). Con esta cobertura de cajeros automáticos y corresponsales bancarios se espera ampliar la cobertura en el territorio nacional (Asobancaria, 2016).

La Banca en Colombia para obtener mayor profundización ha innovado con más de 1,780 tipos distintos de productos masivos del activo (entre tarjetas de crédito y créditos de consumo, inmobiliario y de libre inversión) y del pasivo (cuentas de ahorro, corrientes, de tramite simplificado y depósitos electrónicos), todos ellos con distintas configuraciones de costos, tasas, canales y servicios adicionales (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).

En Colombia se estableció la ley 1328 de 2009 que contempla las bases normativas que permiten una adecuada relación entre entidades financieras y el consumidor, de esta forma el estado genera ambientes donde se puede competir libremente, con regulación estricta y clientes bien informados, asegurando así mayor nivel del servicio de calidad, acorde con las necesidades a precios razonables. (Asociación Bancaria de Colombia, 2016). El Sistema Bancario debe ocuparse de buscar la mejora continua de sus servicios, haciendo una venta clara, transparente y responsable, además de ajustar sus operaciones y evitar la fuga de clientes por reclamaciones en el uso de los productos y servicios financieros.

#### **5.2.5. Potencial organizacional / administrativo**

Las entidades que regulan y coordinan el sector Financiero en Colombia son: El banco de la república de Colombia, la Superintendencia Financiera de Colombia y la Asociación Bancaria de Colombia (Asobancaria), estas entidades junto con sus iniciativas buscan: Dar un orden al sistema, proteger al consumidor y brindar un crecimiento más sólido y consistente, adoptando los estándares de calidad y vigilancia internacional. Lo anterior ha permitido conservar la solidez y la confianza del público en general.

El Sistema Bancario Colombiano se encuentra estrechamente relacionado con el control institucional y la regulación de las autoridades nacionales e internacionales, en especial por el tema del lavado de activos y el control de riesgos frente a las crisis financieras, que ha hecho que el sector financiero, esté muy regulado y sometido a procesos de seguimiento y vigilancia no sólo por organismos colombianos sino por estructuras asociadas con el mercado financiero internacional. Lo anterior ha significado que el Sistema Bancario tenga que regirse bajo una reglamentación cada vez más exigente. Entre los principales cambios que se han encontrado, aparecen con mayor fuerza y celeridad en el tiempo: Mayor integración financiera internacional, nuevos desarrollos tecnológicos en informática,

telemática y comunicaciones, mayor desregularización financiera, consolidación del sector financiero colombiano en grandes grupos económicos.

En el sector financiero colombiano, se han evidenciado los mecanismos institucionales del cambio organizacional, basados en la actividades consistentes en (establecimiento de normas), acogiendo buenas y mejores prácticas de otros países siendo cada vez más homogéneas y con procesos de cambio que mantiene regularidades, en parte por las regulaciones del Estado, las cuales están haciendo a las organizaciones más parecidas entre ellas.

### **5.3. Principios Cardinales del Sistema Bancario Colombiano**

Los principios cardinales son aquellos que posibilitan reconocer las oportunidades y amenazas del país basados en cuatro pilares: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2014).

#### **5.3.1. Influencia de terceras partes**

El mercado monetario en Estados Unidos es claramente identificable por su dinámica e importancia tanto a nacional e internacional. La FED es actor importante en el mercado monetario porque interviene en la determinación de la tasa de interés que les cobra el Fed a los Bancos en los préstamos que éstos requieren para cumplir con los requerimientos del encaje.

Los gobiernos de economías emergentes, incluidas las de América Latina, han reducido su exposición a las tasas de interés de Estados Unidos en la última década, emitiendo una mayor proporción de deuda pública denominada en moneda local, sin embargo los cambios en las tasas de interés de Estados Unidos mantienen la capacidad de influenciar los mercados financieros de las economías como la de Colombia.



El Banco de la República tiene una influencia directa en la economía del país y por ende en el sistema Bancario Colombiano, ya que cuando modifica la tasa de interés de las operaciones REPO (conocida también como la tasa de intervención) pone en marcha una serie de fuerzas que con cierto rezago afectan las tasas de interés de mercado, la tasa de cambio y las expectativas de inflación, variables que a su turno influyen sobre: El costo del crédito, Las decisiones de gasto, producción y empleo de los agentes, El precio de los activos y La tasa de inflación. (Banco de la Republica, 2016)

Panamá es uno de los países que desarrolló un sistema financiero orientado a las transacciones internacionales, impulsado por el Canal de Panamá. A los países los atraía, el hecho de tener cerca el negocio comercial del canal y también el dólar como moneda, lo que prometía estabilidad. Así como gobiernos que prometían una regulación favorable a los negocios. Desafortunadamente en algún momento se consideró paraíso fiscal, y también se vio involucrado en los denominados “Panamá Papers” donde ricos y poderosos escondían su riqueza para evadir impuestos, a raíz de esta situación Panamá tuvo que reconstruir su centro financiero internacional, creando nuevas entidades regulatorias, y en 2011, luego de firmar acuerdos para compartir información tributaria con Estados Unidos y otros países, Panamá fue removido de la llamada "lista gris" compilada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para señalar a naciones que no ofrecen suficiente transparencia en ese sentido (BBC Mundo, 2016).

### **5.3.2. Lazos pasados y presentes**

En Latinoamérica y en Colombia se han presentado grandes modificaciones en el sistema financiero, como en temas regulatorios, cambiarios, monetarios y de crédito. La apertura económica realizada a principios de la década del 90 estableció el ambiente para que el sistema financiero iniciara el proceso flexibilización y modernización.

El sistema financiero colombiano ha venido evolucionando de un esquema de banca especializada hacia uno de multibanca. Con la Ley 45 de 1990 en el país se introdujo el modelo de matrices y filiales, con el objetivo de eliminar desventajas de una banca especializada y migrar a la banca universal. Con la crisis financiera de finales de los noventa y las posteriores liquidaciones y fusiones no solamente se redujo el número de Establecimientos de crédito a casi la mitad, sino que también aumentó su concentración.

El sistema financiero colombiano ha mostrado una expansión en la primera década del siglo XXI, apoyada en la regulación del gobierno nacional y de la Superintendencia Financiera, donde se destaca el fortalecimiento de los estándares de solvencia, las normas que han facilitado la consolidación de los conglomerados financieros y las medidas que han aumentado la confianza de los ahorradores. De este modo, el incremento del activo, en especial la colocación de cartera de créditos, ha estado acompañado de una mayor capitalización de los Establecimientos de crédito. Esta dinámica se ha caracterizado por mantener tasas de crecimiento reales anuales positivas superiores a las del PIB. Dicho comportamiento ha sido jalonado, en gran parte, por la cartera comercial y la de consumo. (Escobar, 2013).

### **5.3.3. Contrabalance de Intereses**

Aunque el sistema Bancario es Bastante representativo en Colombia, existen sectores que cada vez cobran más participación como es el caso de las corporaciones financieras, las compañías de financiamiento especializado como son las compañías de leasing, las fiduciarias o los microcréditos.

Los grupos empresariales también han cobrado relevancia, respondiendo no solo al criterio de subordinación, sino también al de unidad de propósito y dirección. Ello conllevó la institucionalización de la figura de holding para sociedades financieras y no financieras. (Escobar, 2013)

La tendencia a crear grupos económicos que comparten segmentos importantes del mercado está en crecimiento y se evidencia en la constante compra, fusión y/o adquisición de bancos pequeños que se suman a corporaciones que lideran el sector. También es importante considerar que las cooperativas, los fondos de empleados que además compiten por el ahorro y las entidades prestadoras de servicios públicos se han convertido en una interesante alternativa de financiación de consumo.

#### **5.3.4. Conservación de los enemigos**

Venezuela y Nicaragua dos países vecinos cuyos gobiernos socialistas se han tomado el poder, se constituyen en una seria amenaza para Colombia, El primer país era nuestro segundo socio comercial en importancia y por sus políticas internas ha puesto en peligro tratados internacionales de libre comercio y ha afectado el mercado de las divisas fijando políticas de intercambio que atentan con el libre mercado e impactan la estabilidad económica de la región. De otro lado, la crisis financiera que comenzó a finales de la primera década del siglo XXI con el mercado de las hipotecas de alto riesgo en Estados Unidos que produjo la depresión económica sobre todo en los países más industrializados del mundo, así como la baja en los precios del petróleo han generado un desajuste económico considerable para los países latinoamericanos en dos aspectos el primero para los países productores de la región que fundamentan sus exportaciones principalmente en este producto que al reducirse su precio tuvieron una caída en la balanza comercial y por consiguiente una disminución en las operaciones comerciales con los demás países; en segundo lugar para las empresas productoras que al reducirse considerablemente el precio del barril ha disminuido tanto su liquidez como sus utilidades y ha entrado en dificultades económicas que le han dificultado atender sus obligaciones financieras.

No obstante lo anterior el Sistema Bancario colombiano no se ha visto afectado en mayor medida debido al buen apalancamiento patrimonial debido a las exigencias de las autoridades de vigilancia supervisión y control más concretamente la Superintendencia

Financiera en la necesidad de hacer provisiones adicionales de cartera en épocas de bonanza (contra cíclicas), que ayudan a contrarrestar las dificultades de sus clientes, proceso que en forma similar ha adoptado el Sistema Bancario de los demás países de la región.

#### 5.4. Matriz de Intereses del Sistema Bancario Colombiano (MIO)

La matriz de intereses organizacionales de la Tabla 28 permite relacionar los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite; son fines supremos basados en la organización. (D'Alessio, 2015). De esta forma se referencian los intereses del Sistema Bancario Colombiano.

Tabla 28

##### *Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)*

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Aumento de retorno sobre la inversión.	Entidades del sistema bancario		
2	Protección del capital de los accionistas	Entidades del sistema bancario		
3	Aumento de participación dentro del mercado	Entidades del sistema bancario		(Captadores informales, Bancos internacionales, Entidades no vigiladas)
4	Generar Valor compartido para los Stakeholders		Establecimientos de crédito, sociedades de servicios financieros, sociedades de capitalización.	
5	Mejorar el acceso a servicios financieros a través de canales tecnológicos alternos seguros.	Establecimientos de crédito, sociedades de servicios financieros, sociedades de capitalización.		
6	Disponibilidad de servicio Bancario.	Entidades del sistema bancario		
7	Contribuir al desarrollo sostenible.		Entidades del sistema bancario	

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo parten de la visión y misión, y se derivan cuantitativamente de los Intereses Organizacionales. Representando los resultados que la

organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2015).

De esta forma se establecen los siguientes objetivos a largo plazo para el Sistema Bancario Colombiano:

OLP 1. En el 2026 1'300,000 empresas utilizarán productos financieros en entidades de crédito. En el 2015 725,000 empresas cuentan con vínculos bancarios.

OLP 2. En el 2026 las utilidades del Sistema Bancario en Colombia serán de \$24.8 billones. En el 2015 las utilidades del sector son de \$9.64 billones.

OLP 3. En el 2026 el 100% de los Bancos contarán con alguna certificación en su sistema de gestión ambiental y con mediciones de emisiones de gases disponibles al público. En el 2015 el 40% de los bancos cuentan con certificaciones ambientales y mediciones de gases disponibles al público.

OLP 4. En el 2026 el ROE del Sistema Bancario Colombiano se mantendrá en un 18%. En el 2015 el ROE del sector es del 15.1%

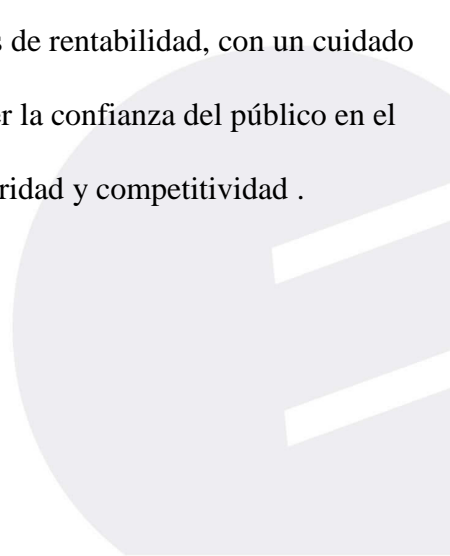
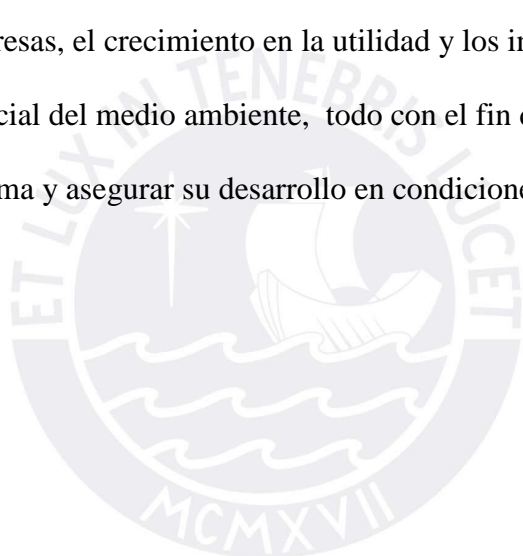
OLP 5. En el 2026 los ingresos del Sistema Bancario serán de \$ 871.5 billones. En el 2015 los ingresos del sector son de \$ 140.7 billones.

## **5.6. Conclusiones**

El desarrollo del Sistema Bancario es clave para la economía en Colombia, brindando importantes ingresos tributarios al ser un gran contribuyente, liquidez a personas, empresas e instituciones, por medio de mejoras en competitividad que a su vez van de la mano con la implementación de tecnología avanzada, el crecimiento en bancarización, rentabilidad, productividad e innovación, enmarcados en un contexto ambientalmente responsable; lo cual permite un crecimiento en profundización tanto del activo como del pasivo en el sector y esto a su vez conlleva a dinamizar otros sectores que favorecen el empleo y el PIB del país.

Los clientes se han visto beneficiados con la dinámica experimentada por el sistema en los últimos años gracias a la apertura económica; la entrada de nuevos participantes y la expansión de la banca nacional hacia otros países de la región han dado mayor competitividad a los bancos y una mayor oferta de productos ajustados a las necesidades del consumidor financiero, mejores índices de inclusión gracias al mayor acceso al uso de los servicios mediante el aprovechamiento de la tecnología digital y la mayor cobertura de canales alternos y presenciales.

Por lo anterior, se consideraron como objetivos primordiales el aumento sobre el retorno de la inversión, la protección del capital de los accionistas, el crecimiento en la cuota de mercado, que a su vez conlleva a un crecimiento en el volumen de negocio de las empresas, el crecimiento en la utilidad y los indicadores de rentabilidad, con un cuidado especial del medio ambiente, todo con el fin de proteger la confianza del público en el sistema y asegurar su desarrollo en condiciones de seguridad y competitividad .



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El capítulo VI aborda la segunda etapa del modelo secuencial de planeamiento estratégico consistente en la formulación de estrategias con base en los insumos de factores internos y externos obtenidos en los capítulos anteriores, constituyentes de la fase de entrada del modelo secuencial. Específicamente, se utilizará la información de los insumos resultantes de la fase de análisis contenida en las matrices de intereses nacionales (MIN), evaluación de factores externos (MEFE), de perfil competitivo (MPC), de perfil referencial (MPR), de evaluación de factores internos (MEFI), y de intereses organizacionales (MIO). La combinación de estas entradas dará origen a un proceso intuitivo de selección y evaluación de estrategias partiendo de la matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y continuando con las demás matrices de análisis y posicionamiento estratégico a saber: la matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (PEYEA), la matriz Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa y la matriz de la gran estrategia.

Los grupos de estrategias resultantes de los análisis de caracterización estratégica del sector, constituyen los insumos que alimentan la fase de decisión del planeamiento estratégico y serán finalmente sometidos a una serie de filtros sucesivos para definir su idoneidad, consistencia y nivel de adecuación entre otros factores de aceptación, evaluados a través de las matrices de decisión, cuantitativa de planeamiento estratégico, Rumelt y ética. Las estrategias resultantes de este proceso secuencial serán las estrategias retenidas para la fase de implementación.

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA es atribuida a Weihrich (como se citó en D'Alessio, 2015) y es usada para el análisis de las organizaciones a través del análisis situacional externo (oportunidades y amenazas) e interno



(fortalezas y debilidades). Es muy valiosa debido a que permite el análisis del entorno, de la competencia, y del entorno, consolidándose como una herramienta de ayuda para generar estrategias en cada uno de los cuatro cuadrantes.

Para construir la matriz FODA se utilizan las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE y las fortalezas y debilidades consignadas en la MEFI. Estas se cruzan y se generan los cuadrantes FO, FA, DO y DA desde los cuales se desarrollan principalmente estrategias externas específicas y en algunas ocasiones estrategias internas. Estas estrategias buscan alinearse a cuatro grandes determinaciones estratégicas: explotar en el caso del cuadrante FO o Maxi-Maxi, confrontar en el caso del cuadrante FA o Maxi-Mini, buscar para el caso del cuadrante DO o Mini-Maxi y evitar en el caso del cuadrante DA o Mini-Mini (D'Alessio, 2015).

En la elaboración de la matriz FODA, debe cuidarse que las estrategias propuestas no solo sean consecuencia de los emparejamientos, sino que además correspondan a constructos para el largo plazo. No deben incluirse pues planes ni acciones del orden táctico y operativo. Si bien se debe propender por la búsqueda de estrategias externas alternativas, es válida y útil la inclusión de estrategias internas que puedan desarrollarse para aprovechar las potencialidades propias de la organización o en este caso del sistema.

En la Tabla 29 se muestra el análisis FODA del Sistema Bancario Colombiano y las estrategias obtenidas en la etapa de emparejamiento de los insumos de los análisis interno y externo.

Tabla 29

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

Fortalezas			Debilidades		
	1	Capacidad de respuesta ante pérdidas inesperadas muy superior a la requerida (Alto índice de solvencia)	1	Baja eficiencia traducida en altos gastos administrativos	
	2	Retención y atracción del talento con base en beneficios salariales	2	Baja utilización de canales electrónicos alternos	
	3	Importante estabilidad financiera y rentabilidad superior al entorno	3	Altos costos en los productos financieros por alzas en las tasas de interés y comisiones.	
	4	Alta participación en el mercado de crédito.	4	Gravamen a los movimientos financieros (4*1000)	
	5	Banca Colombiana con presencia Internacional	5	Bajo Nivel de educación Financiera.	
	6	Implementación de sistemas tecnológicos para ofrecer nuevos servicios financieros			
	7	Alta cobertura Nacional			
Oportunidades		FO. Explote	DO. Busque		
1	Estabilidad política	FO1		Crear y ofrecer productos y servicios rentables a un menor riesgo, que incentiven la inversión nacional y extranjera (F3,O1)	
2	Relaciones con organismos internacionales	FO2		Concretar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar inversiones colombianas en el extranjero e inversiones extranjeras en Colombia. (F4,F5,O2)	
3	Tasas de interés atractivas	FO3		Segmentar mercado buscando maximizar la utilidad. (F4,F6,O3)	
4	Nivel de informalidad de la economía		DO1	Crear alianzas para generar programas de educación financiera para sectores no bancarizados y mercados potenciales. (D5,O4)	
5	Nivel promedio de educación	FO4	DO2	Educar al consumidor financiero en los beneficios del uso de las tecnologías de la información y brindarle las facilidades para su acceso. (D2,O5,O6)	
6	Estilos de vida de la población	FO5		Desarrollar el talento humano de las entidades bancarias que le permita ofrecer servicios de mayor calidad y crear productos y servicios innovadores con los más altos estándares. (F2,O6)	
7	Velocidad de transferencia de tecnología	FO6		Hacer Benchmarking de mejores prácticas de los mercados extranjeros donde tiene presencia las entidades del sistema bancario colombiano para implantarlas a nivel nacional. (F5,O7)	
8	Uso de tecnologías de información	FO7	DO3	Dar beneficios a los clientes por el uso de tecnologías de información que disminuyan los costos de los productos financieros. (D1,D2,D3,D4,O8,O9)	
9	Mejoras e innovaciones tecnológicas	FO8		Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster. (F4,O9)	
10	Protección del medio ambiente	FO9		Invertir en innovaciones tecnológicas en busca de soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente. (F3,O9,O10)	
Amenazas		FA. Confronte	DA. Evite		
1	Política monetaria	FA1		Cubrir las obligaciones a través de derivados financieros, mitigando los riesgos por fluctuaciones en la política monetaria. (F1,A1)	
		FA2		Realizar la emisión de American Depositary Receipt (ADR) de los bancos colombianos en bolsas de primer nivel con el fin de mejorar condiciones de fondeo y disminuir dependencia de fondos del exterior. (F1,F3,F5,A1)	
2	Regulaciones gubernamentales	FA3	DA1	Dar incentivos al Sistema Bancario por desescalar el uso del dinero físico, aumentando la utilización de canales alternos.(D2,A2)	
3	Corrupción	FA4	DA2	Lanzar campañas de educación y concientización contra la corrupción, el lavado de activos y la financiación del terrorismo. (D5,A3)	
		FA5		Incrementar la efectividad y la fortaleza de los controles de seguridad bancaria para minimizar el riesgo de pérdidas o robos. (F6,A3)	
4	Evolución del PIB nacional y PIB per cápita	FA6	DA3	Eliminar servicios financieros que presenten costos demasiado altos en relación al poder adquisitivo de los mercados objetivos. (D1,D4,A4)	
5	Inversión en I&D	FA7		Invertir en innovaciones tecnológicas que redunden en beneficios futuros para el Sistema Bancario. (F3,A5)	

## 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La posición estratégica y la evaluación de la acción del sistema bancario colombiano se evalúan en dos frentes estratégicos interno y externo y a través del análisis y la calificación de cuatro grandes grupos de factores determinantes a saber: los factores determinantes de la fortaleza de la industria y los factores determinantes de la estabilidad del entorno como ítems de caracterización de la perspectiva estratégica externa; y de otro lado, los factores determinantes de la ventaja competitiva y los factores determinantes de la fortaleza financiera como elementos de caracterización de la perspectiva estratégica interna. Esta información se consolida en la matriz PEYEA o SPACE por sus siglas en inglés, elaborada por Dickel en 1984 (D'Alessio, 2015).

La matriz PEYEA del sistema bancario colombiano de la Tabla 30, muestra una alta fortaleza financiera calificada con 4.44, la cual es importante al actuar como colchón cuando se presentan condiciones económicas adversas y también para aprovechar oportunidades en el sector mediante tácticas agresivas. Se observa también una gran fortaleza de la industria evaluada con 4.67, que ayuda al sistema bancario a mantener y a aumentar su *momentum* en el mercado. Aunque con valores no tan altos, la ventaja competitiva también se encuentra en la parte superior del eje con -2.33, indicando la preponderancia del sistema bancario colombiano en términos de participación de mercado y rentabilidad. Valores similares se presentan para la estabilidad del entorno calificada con -2.50, indicando que a pesar de la natural turbulencia de los mercados, el sistema bancario goza de condiciones favorables para consolidar su posición de liderazgo en la economía nacional.

La evaluación del performance en cada uno de los factores y la interacción entre los diferentes grupos de factores determinantes y dimensiones estratégicas brinda la posición del Sistema Bancario dentro de cuatro alternativas diferentes de actuación según D'Alessio (2015): (a) agresiva, (b) conservadora, (c) competitiva y (d) defensiva. Para el caso particular

desarrollado en la Tabla 30, la evaluación concluyó que la fortaleza financiera del sistema bancario es preponderante dados sus flujos de caja y sus buenos niveles de liquidez y retorno entre otros factores que también determinaron al sistema financiero como una industria fuerte. Estas fortalezas superlativas se combinaron con valores en el rango medio-alto para los grupos de factores determinantes de la ventaja competitiva, así como de la estabilidad del entorno, perfilando de esta manera la posición del sistema bancario colombiano como una posición agresiva.

Esta postura, expresada de forma gráfica por el vector de la Figura 42, indica que el sistema bancario puede aprovechar sus claras ventajas competitivas gracias a su fortaleza financiera para aumentar sus beneficios vía participación en una industria atractiva, desarrollada en entornos favorables y relativamente estables mediante diversas estrategias como:

- Crear productos y servicios financieros innovadores, rentables de calidad superior y con bajo riesgo relacionados con el giro actual del negocio.
- Hacer benchmarking de mejores prácticas para disminuir los costos y los gastos de los productos y servicios financieros y buscar mejoras en la eficiencia y la productividad del negocio.
- Desarrollar economías de escala a través del fomento de productos y servicios de base tecnológica que permitan aumentar la eficiencia y la productividad favoreciendo a su vez la cobertura y la capacidad de respuesta de la banca.
- Estimular la educación financiera y tecnológica de los consumidores bancarios para incentivar el uso del dinero electrónico.
- Aumentar los índices de eficiencia administrativa a través de la eliminación de costos asociados a productos y servicios del canal tradicional.

Tabla 30

*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio =	4,67	Promedio - 6 =	-2,33
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	6
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	0
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	6
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	6
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	5
Promedio - 6 =	-2,50	Promedio =	4,44

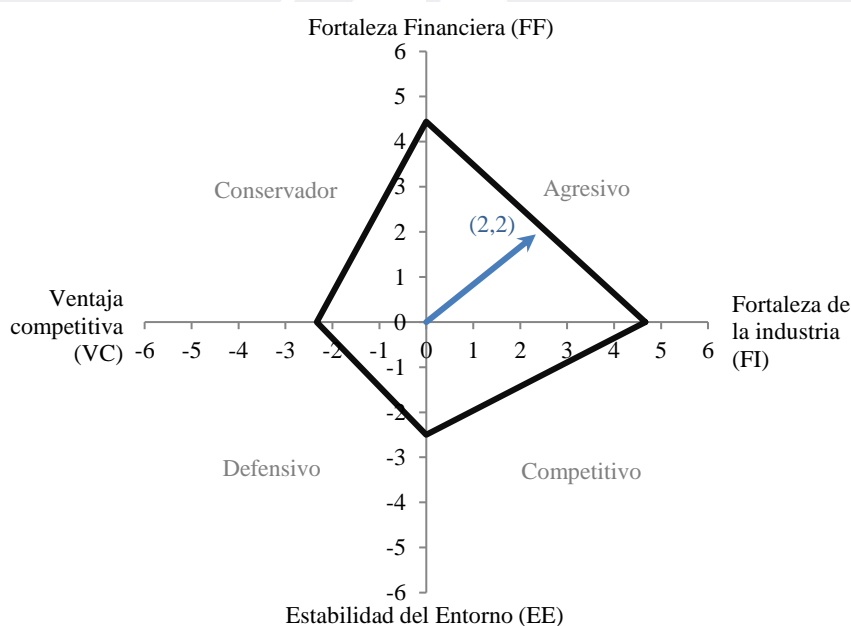


Figura 42. Polígono y Vector resultante de la matriz PEYEA.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group (MBCG), constituye una representación gráfica comparativa de las unidades de negocio o productos más importantes del sistema bancario colombiano en términos de crecimiento de la industria y de participación relativa del mercado. El constante crecimiento de las cifras del sistema, aunado a los efectos positivos de los programas de inclusión financiera desarrollados en los últimos años, posiciona a las unidades de negocio del sistema bancario incluidas en la Tabla 31 en el hemisferio superior de la matriz BCG. En cuanto a la posición relativa del mercado, es de resaltar que la participación general del sistema bancario en el sector financiero colombiano alcanza el 94% por lo que no es de extrañar que el sistema bancario sea el principal jugador en todas las categorías desplegadas en la matriz Boston Consulting Group. Cabe recordar que la participación relativa es la relación entre la participación en el mercado del sector u organización y la participación en el mercado del sector u organización líder. Esto explica el posicionamiento vertical de los productos del sistema bancario en la matriz BCG de la Figura 43.

Tabla 31

#### *Cifras de los Principales Productos del Sistema Bancario Colombiano*

Unidad de negocio	A. Ventas año 2012 del subsector que más vendió (millones de USD)	B. Ventas año 2011 del sistema bancario (millones de USD)	C. Ventas año 2012 del sistema bancario (millones de USD)	D. Ventas año 2012 del sistema bancario (%)	G.- Posición de la Participación relativa de mercado (C/A)	H.- Tasa de crecimiento ((C-B)/B)
Cta de Ahorros	104	90	104	44,99%	100,00%	15,25%
CDT	68	49	68	29,33%	100,00%	37,53%
Cuenta Corriente	35	32	35	14,97%	100,00%	8,12%
Cred. Vivienda	18	15	18	7,89%	100,00%	22,14%
Microcrédito	7	5	7	2,82%	100,00%	21,39%
Total	231	192	231	100,00%		

*Nota.* Datos para el año 2012. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, de F. A. D’Alessio Ipinza, 2015, p. 352.

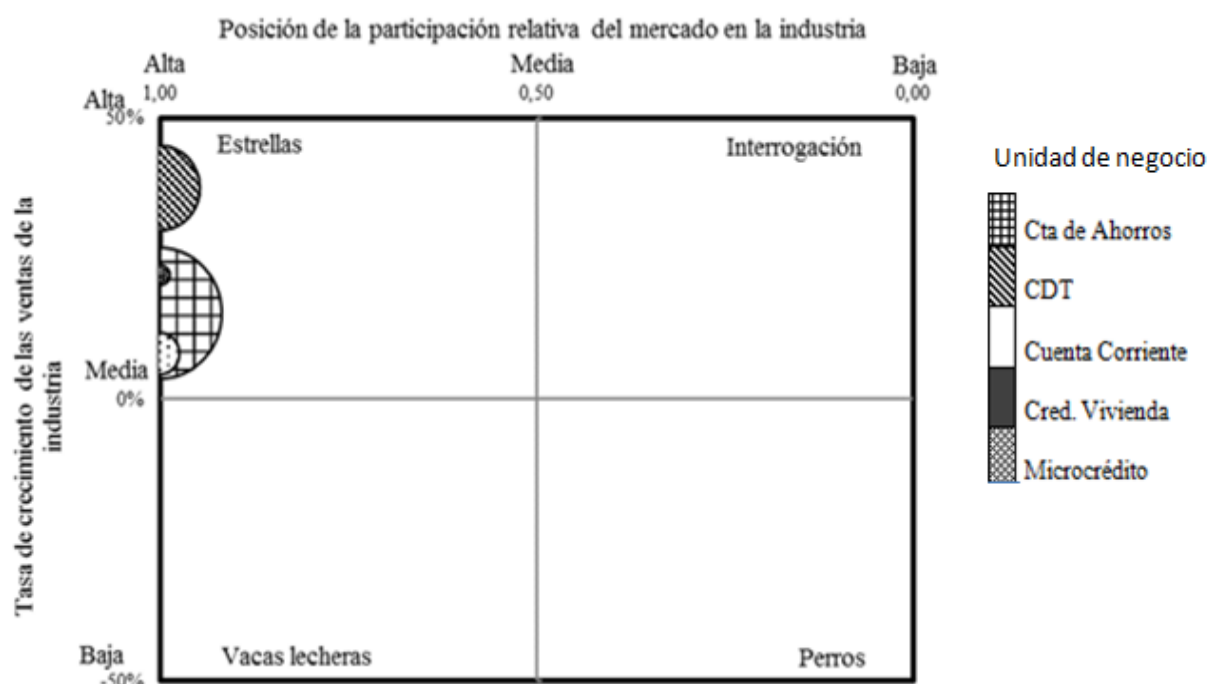


Figura 43. Matriz BCG del sistema bancario colombiano.

Las posibles estrategias externas derivadas de la posición de las unidades de negocio del sistema bancario en Colombia son las siguientes:

- Realizar inversiones sustanciales en innovación tecnológica para ampliar la base del portafolio de productos y ampliar a su vez la cobertura que permita mantener los elevados niveles de rentabilidad y crecimiento que históricamente han caracterizado al sector.
- Establecer alianzas estratégicas y/o aventuras conjuntas que permitan canalizar inversiones y capitales colombianos en el exterior e inversiones y capitales extranjeros en Colombia.
- Crear alianzas para desarrollar mercados focalizados en la base de la pirámide para incluir a clientes que hacen parte del actual mercado financiero informal o no supervisado.
- Desarrollar productos y servicios en canales alternos, con bajos costos financieros, alta eficiencia operacional y favoreciendo la inclusión financiera.



#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa (MIE) se construye a partir de los puntajes ponderados totales de la matriz de evaluación de intereses externos desarrollada en el capítulo tres y la matriz de evaluación de intereses internos desarrollada en el capítulo cuatro y consta de nueve celdas que se distribuyen de acuerdo a los rangos alto, medio y bajo de puntajes en la MEFE y la MEFI. La posición del sistema bancario colombiano en alguna de las celdas de la matriz depende entonces del puntaje obtenido en la evaluación externa -2.60- y en la evaluación interna -2.46- y determinará las posibles estrategias que seguirá el sector de acuerdo al perfilamiento configurado por sus factores internos y los factores del entorno y la industria. La Tabla 32 consolida las posibles prescripciones y estrategias que puede seguir una organización o sector de acuerdo a la celda y región de posicionamiento dentro de la matriz IE.

Tabla 32

*Estrategias Según el Posicionamiento del sistema bancario colombiano en la Matriz IE*

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crece y construir	Intensivas Integración
2	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo de Productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

De acuerdo a la Matriz Interna Externa de la Figura 44 y a las regiones y prescripciones de la Tabla 32, las estrategias sugeridas para el sistema bancario colombiano estarán enmarcadas en una postura de retención y de sostenimiento mediante el desarrollo de productos financieros innovadores y la penetración en el mercado de productos y servicios,

en congruencia con las estrategias de masificación a través de canales alternos y de generación de eficiencias a través de I+D desarrolladas en la FODA.

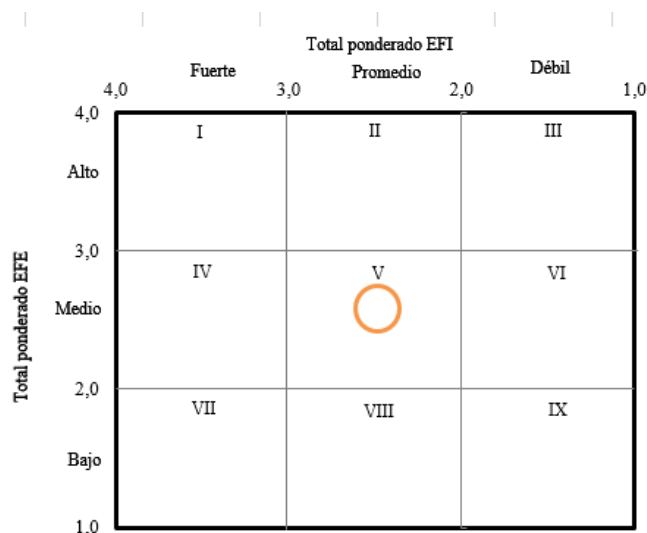


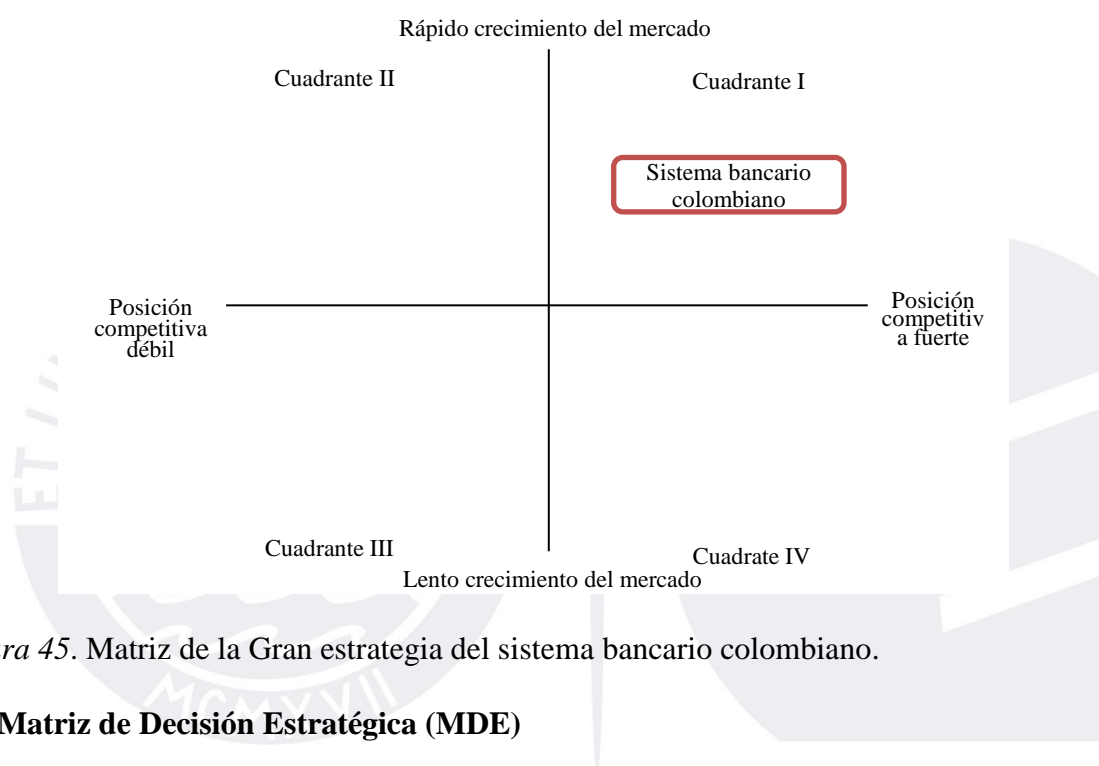
Figura 44. Matriz Interna-Externa del sistema bancario colombiano.

## 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) ayuda a determinar estrategias externas alternativas con base en la posición competitiva fuerte o débil del sistema y la rapidez del crecimiento del mercado. Al considerar estas dos variables de manera simultánea, una organización puede ser categorizada en uno de cuatro cuadrantes así: Cuadrante I para organizaciones con una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido, Cuadrante II, para organizaciones con una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, Cuadrante III si se trata de una organización con una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento y por último el cuadrante IV para una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento (D'Alessio, 2015).

La participación superior al 90% en el mercado de crédito del sector financiero se conjuga con el crecimiento acelerado que ha experimentado el sistema bancario en parte jalonado por las altas tasas de crecimiento de la economía en la última década y en parte por la seguridad que le dan sus excelentes indicadores de solvencia, liquidez y rentabilidad para ubicar a las entidades bancarias de Colombia en el cuadrante I de la matriz GE como se

observa en la Figura 45. Esta combinación de posición fuerte y entorno favorable determina las estrategias a seguir: Desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal o diversificación concéntrica son las posibilidades que de acuerdo a su configuración de recursos y factores podrá incluir el sistema bancario dentro de las estrategias para alcanzar la situación futura deseada planteada en el capítulo 2, estrategias además congruentes con los insumos previos de la fase intuitiva del planeamiento estratégico.



*Figura 45. Matriz de la Gran estrategia del sistema bancario colombiano.*

## 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica (MDE) concentra las estrategias desarrolladas a partir de los resultados de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE del sistema Bancario Colombiano. Es de carácter comparativo y analiza la repetibilidad de las estrategias generadas con el fin de determinar la consistencia y la consonancia entre los análisis desarrollados hasta este punto del capítulo seis (D'Alessio, 2015). Como se observa en la Tabla 33, el criterio para filtrar las estrategias adecuadas entre las alternativas es seleccionar aquellas que presenten más de tres repeticiones y descartar aquellas estrategias que presenten una repetibilidad inferior.

Tabla 33

*Matriz de Decisión Estratégica del Sistema Bancario Colombiano*

	Estrategias Alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Diversificación	Crear y ofrecer productos y servicios rentables a un menor riesgo, que incentiven la inversión nacional y extranjera (F3,O1)	X	X	X	X	X	5
FO2	Integración	Concretar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar inversiones colombianas en el extranjero e inversiones extranjeras en Colombia. (F4,F5,O2)	X		X		X	3
FO3	Intensiva	Segmentar mercado buscando maximizar la utilidad. (F4,F6,O3)	X					1
FO4	Intensiva	Crear campañas educativas sobre los beneficios de los productos y servicios que ofrece la banca colombiana. (F1,O5,O4)	X			X	X	3
FO5	Interna - TQM	Desarrollar el talento humano de las entidades bancarias que le permita ofrecer servicios de mayor calidad y crear productos y servicios innovadores con los más altos estándares. (F2,O6)	X	X	X	X		4
FO6	Interna - BPM	Hacer Benchmarking de mejores prácticas de los mercados extranjeros donde tiene presencia las entidades del sistema bancario colombiano para implantarlas a nivel nacional. (F5,O7)	X	X				2
FO7	Intensiva	Utilizar masivamente las tecnologías de la información para desarrollar economías de escala que generen mayor rentabilidad y cobertura. (F4,F7,O8,O4)	X	X			X	3
FO8	Intensiva	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster. (F4,O9)	X	X		X	X	4
FO9	Intensiva	Invertir en innovaciones tecnológicas en busca de soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente. (F3,O9,O10)	X	X			X	3
FA1	Defensiva	Cubrir las obligaciones a través de derivados financieros, mitigando los riesgos por fluctuaciones en la política monetaria. (F1,A1)	X					1
FA2	Diversificación	Realizar la emisión de American Depositary Receipt (ADR) de los bancos colombianos en bolsas de primer nivel con el fin de mejorar condiciones de fondeo y disminuir dependencia de fondos del exterior. (F1,F3,F5,A1)	X					1
FA3	Defensiva	Crear equipos de relacionamiento interinstitucional para participar en el diseño de las regulaciones cuidando los intereses del Sistema Bancario. (F2,A2)	X	X				2
FA4	Interna - BPR	Elaborar protocolos eficaces de selección de personal y políticas internas de lucha contra la corrupción, prevención en lavado de activos y financiación del terrorismo. (F2,A3)	X	X				2
FA5	Interna - TQM	Incrementar la efectividad y la fortaleza de los controles de seguridad bancaria para minimizar el riesgo de pérdidas o robos. (F6,A3)	X					1
FA6	Intensiva	Aprovechar la fortaleza financiera de los bancos para desarrollar los sectores claves que jalonan el crecimiento del PIB Nacional. (F1,F3,A4)	X		X		X	3
FA7	Diversificación	Invertir en innovaciones tecnológicas que redunden en beneficios futuros para el Sistema Bancario. (F3,A5)	X	X			X	3
DO1	Intensiva	Crear alianzas para generar programas de educación financiera para sectores no bancarizados y mercados potenciales. (D5,O4)	X	X	X	X	X	5
DO2	Intensiva	Educar al consumidor financiero en los beneficios del uso de las tecnologías de la información y brindarle las facilidades para su acceso. (D2,O5,O6)	X			X	X	3
DO3	Intensiva	Dar beneficios a los clientes por el uso de tecnologías de información que disminuyan los costos de los productos financieros. (D1,D2,D3,D4,O8,O9)	X	X			X	3
DA1	Intensiva	Dar incentivos al Sistema Bancario por desescalar el uso del dinero físico, aumentando la utilización de canales alternos. (D2,A2)	X	X			X	3
DA2	Interna - BPM	Lanzar campañas de educación y concientización contra la corrupción, el lavado de activos y la financiación del terrorismo. (D5,A3)	X					1
DA3	Defensiva	Eliminar servicios financieros que presenten costos demasiado altos en relación al poder adquisitivo de los mercados objetivos. (D1,D4,A4)	X	X			X	3

### 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico analiza la idoneidad de todas las alternativas estratégicas presentadas a través de una base numérica obtenida de los puntajes asignados a los factores clave de éxito internos y externos en las matrices MEFE y MEFI y de los puntajes de atractividad asignados a cada estrategia con respecto a cada uno de los factores clave listados en la Tabla 34. Esta técnica analítica se basa en el buen juicio de conocimiento y en la intuición para medir el grado de atractividad de las estrategias y tiene como criterio de retención, una calificación igual o mayor a cinco para todas las estrategias desarrolladas hasta aquí. Para el caso del Sistema Bancario Colombiano, los puntajes se asignaron con base en el análisis y la deliberación de los estrategas del planeamiento estratégico y se validaron posteriormente mediante el concepto emitido por el experto de la industria.

Las estrategias con puntaje igual o mayor a cinco se denominarán en adelante estrategias retenidas y las estrategias que no sobrepasen este puntaje se denominarán estrategias de contingencia. Según D'Alessio (2015) esta herramienta diseñada por David es la única técnica analítica para “determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables”. A pesar de esta definición, las estrategias usadas en la elaboración de la MCPE son las estrategias específicas desarrolladas en la matriz FODA del numeral 6.1.

Luego del análisis y el desarrollo de la MCPE, las estrategias retenidas para el caso del sistema bancario colombiano son las identificadas en la matriz MDE como FO2, FO4, FO7, FO9, FA7, DO1, DO2, DO3 y DA1. Sin embargo, al hacer una lectura detallada de las estrategias se encuentra una evidente similitud entre las estrategias FO9 y FA7 por lo que se dejará únicamente la FO9 para la matriz de Rumelt. En cambio de la estrategia FA7 se incluirá la estrategia FA8 que obtuvo un puntaje de 4.91 en la matriz MCPE.

Tabla 34

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sistema Bancario Colombiano

	Crear y Ofrecer productos y servicios rentables a un menor riesgo, que incentiven la inversión nacional y extranjera (F3,O1)	Concretar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar inversiones colombianas en el extranjero e inversiones extranjeras en Colombia. (F4,F5,O2)	Crear campañas educativas sobre los beneficios de los productos y servicios que ofrece la banca colombiana. (F1,O5,O4)	Desarrollar el talento humano de las entidades bancarias que le permita ofrecer servicios de mayor calidad y crear productos y servicios innovadores con los más altos estándares. (F2,O6)	Utilizar masivamente las tecnologías de la información para desarrollar economías de escala que generen mayor rentabilidad y cobertura. (F4,F7,O8,O4)	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster. (F4,O9)	Invertir en innovaciones tecnológicas en busca de soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente. (F3,O9,O10)	Aprovechar la fortaleza financiera de los bancos para desarrollar los sectores claves que jalonen el crecimiento del PIB Nacional. (F1,F3,A4)	Invertir en innovaciones tecnológicas que redunden en beneficios futuros para el Sistema Bancario. (F3,A5)	Crear alianzas para generar programas de educación financiera para sectores no bancarizados y mercados potenciales. (D5,O4)	Educar al consumidor financiero en los beneficios del uso de las tecnologías de la información y brindarle las facilidades para su acceso. (D2,O5,O6)	Dar beneficios a los clientes por el uso de tecnologías de información que disminuyan los costos de los productos financieros. (D1,D2,D3,D4,O8,O9)	Dar incentivos al Sistema Bancario por desescalar el uso del dinero físico, aumentando la utilización de canales alternos.(D2,A2)	Eliminar servicios financieros que presenten costos demasiado altos en relación al poder adquisitivo de los mercados objetivos. (D1,D4,A4)															
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																													
1Estabilidad política	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14	1	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07
2Relaciones con organismos internacionales	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	1	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
3Tasas de interés atractivas	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06	3	0,18
4Nivel de informalidad de la economía	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24
5Nivel promedio de educación	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14
6Estilos de vida de la población	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	1	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	1	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18
7Velocidad de transferencia de tecnología	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	1	0,06
8Uso de tecnologías de información	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12
9Mejoras e innovaciones tecnológicas	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14
10Protección del medio ambiente	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21	1	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
<b>Amenazas</b>																													
1Política monetaria	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21
2Regulaciones gubernamentales	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15	2	0,10
3Corrupción	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3	0,24	1	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16
4Evolución del PIB nacional y PIB per cápita	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	4	0,24
5Inversión en I&D	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20	2	0,10
<b>Fortalezas</b>																													
1Capacidad de respuesta ante pérdidas inesperadas muy superior a la requerida (Alto índice de solvencia)	0,13	2	0,26	4	0,52	2	0,26	2	0,26	1	0,13	2	0,26	3	0,39	4	0,52	3	0,39	2	0,26	2	0,26	2	0,26	1	0,13	2	0,26
2Retención y atracción del talento con base en beneficios salariales	0,13	1	0,13	1	0,13	2	0,26	4	0,52	2	0,26	1	0,13	1	0,13	1	0,13	1	0,13	1	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	1	0,13
3Importante estabilidad financiera y rentabilidad superior al entorno	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	1	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18
4Alta participación en el mercado de crédito.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15
5Banca Colombiana con presencia Internacional	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06
6Implementación de sistemas tecnológicos para ofrecer nuevos servicios financieros	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	3	0,15	4	0,20	2	0,10	4	0,20	2	0,10	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
7Alta cobertura Nacional	0,07		0,00	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
<b>Debilidades</b>																													
1Baja eficiencia traducida en altos gastos administrativos	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16	4	0,32	4	0,32	1	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
2Baja utilización de canales electrónicos alternos	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	2	0,18	4	0,36	2	0,18	3	0,27	1	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18
3Altos costos en los productos financieros por alzas en las tasas de interés y comisiones.	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	1	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40	1	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40
4Gravamen a los movimientos financieros (4*1000)	0,12	2	0,24	1	0,12	3	0,36	1	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	1	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24	2	0,24	2	0,24	3	0,36
5Bajo Nivel de educación Financiera.	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Total	2,00		4,85		5,27		5,33		4,84		5,65		4,91		5,99		4,63		5,99		5,16		5,64		5,64		5,39		4,78

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

La matriz de Rumelt de la Tabla 35 contiene cuatro pruebas o criterios para filtrar las estrategias retenidas en la MCPE, estos son según D'Alessio (2015) Consistencia, Consonancia, Ventaja, y Factibilidad. La consistencia califica a la estrategia que no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes. La consonancia por su parte, representa la respuesta adaptativa de la estrategia al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran. Ventaja se refiere a la capacidad de la estrategia de proveer la creación y el mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad. Finalmente, la factibilidad busca que la estrategia no genere un sobre costo en los recursos disponibles y tampoco que se creen problemas sin solución.

Las estrategias que aprueban el filtro propuesto por la matriz Rumelt son aquellas con calificación positiva en todas las pruebas. Una calificación negativa en alguna de las pruebas para cualquier estrategia pone en riesgo el buen desempeño de la organización y su capacidad de alcanzar los objetivos propuestos y la situación futura deseada. En el caso que atañe a este plan estratégico, se retuvieron todas las estrategias a excepción de la estrategia denominada FO4 por no generar una ventaja competitiva clara frente a los otros subsistemas del sector financiero.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La matriz ética (ME) filtra las estrategias retenidas en la matriz de Rumelt bajo criterios estrictamente éticos relacionados con los derechos humanos y la justicia. Esta matriz es de suma importancia dado que si alguna de las estrategias viola los derechos humanos o es tomada como injusta, o puede afectar los resultados estratégicos, no puede ser retenida, y por lo tanto, debe ser descartada (D'Alessio, 2015). La Tabla 36 contiene la matriz ética para el sistema bancario colombiano.



Tabla 35

*Matriz Rumelt de Evaluación de Estrategias para el Sistema Bancario Colombiano*

		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
Estrategias						
FO2	Concretar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar inversiones colombianas en el extranjero e inversiones extranjeras en Colombia. (F4,F5,O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Crear campañas educativas sobre los beneficios de los productos y servicios que ofrece la banca colombiana. (F1,O5,O4)	Sí	Sí	Sí	No	No
FO7	Utilizar masivamente las tecnologías de la información para desarrollar economías de escala que generen mayor rentabilidad y cobertura. (F4,F7,O8,O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO8	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster. (F4,O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO9	Invertir en innovaciones tecnológicas en busca de soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente. (F3,O9,O10)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Crear alianzas para generar programas de educación financiera para sectores no bancarizados y mercados potenciales. (D5,O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Educar al consumidor financiero en los beneficios del uso de las tecnologías de la información y brindarle las facilidades para su acceso. (D2,O5,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Dar beneficios a los clientes por el uso de tecnologías de información que disminuyan los costos de los productos financieros. (D1,D2,D3,D4,O8,O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Dar incentivos al Sistema Bancario por desescalar el uso del dinero físico, aumentando la utilización de canales alternos.(D2,A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 36

*Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias del Sistema Bancario Colombiano*

	FO2	FO7	FO8	FO9	DO1	DO2	DO3	DA1
Estrategias	Concretar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar inversiones colombianas en el extranjero e inversiones extranjeras en Colombia. (F4,F5,O2)	Utilizar masivamente las tecnologías de la información para desarrollar economías de escala que generen mayor rentabilidad y cobertura. (F4,F7,O8,O4)	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster. (F4,O9)	Invertir en innovaciones tecnológicas en busca de soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente. (F3,O9,O10)	Crear alianzas para generar programas de educación financiera para sectores no bancarizados y mercados potenciales. (D5,O4)	Educación al consumidor financiero en los beneficios del uso de las tecnologías de la información y brindarle las facilidades para su acceso. (D2,O5,O6)	Dar beneficios a los clientes por el uso de tecnologías de información que disminuyan los costos de los productos financieros. (D1,D2,D3,D4,O8,O9)	Dar incentivos al Sistema Bancario por desescalar el uso del dinero físico, aumentando la utilización de canales alternos.(D2,A2)
Derechos	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	P	N	N	N	N
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	P	N	N
	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
Justicia	Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N
	Impacto en la administración	N	N	N	N	N	N	N
	Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E
<b>Se acepta</b>	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>	<b>Sí</b>

Nota. Derechos: V: Viola, N: Neutral, P: Promueve; Justicia: I: Injusto, N: Neutro, J: Justo; Utilitarismo: P: Perjudicial, N: Neutro, E: Excelente

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego del análisis de las estrategias y de los diferentes filtros aplicados a través de las matrices MD, MCPE, MR y ME, se obtuvieron las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia de la tabla 37.

Tabla 37

### *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

<b>Estrategias retenidas</b>	
FO2	Concretar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar inversiones colombianas en el extranjero e inversiones extranjeras en Colombia. (F4,F5,O2)
FO7	Utilizar masivamente las tecnologías de la información para desarrollar economías de escala que generen mayor rentabilidad y cobertura. (F4,F7,O8,O4)
FO8	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster. (F4,O9)
FO9	Invertir en innovaciones tecnológicas en busca de soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente. (F3,O9,O10)
DO1	Crear alianzas para generar programas de educación financiera para sectores no bancarizados y mercados potenciales. (D5,O4)
DO2	Educar al consumidor financiero en los beneficios del uso de las tecnologías de la información y brindarle las facilidades para su acceso. (D2,O5,O6)
DO3	Dar beneficios a los clientes por el uso de tecnologías de información que disminuyan los costos de los productos financieros. (D1,D2,D3,D4,O8,O9)
DA1	Dar incentivos al Sistema Bancario por desescalar el uso del dinero físico, aumentando la utilización de canales alternos.(D2,A2)
<b>Estrategias de contingencia</b>	
FO1	Crear y ofrecer productos y servicios rentables a un menor riesgo, que incentiven la inversión nacional y extranjera (F3,O1)
FO3	Segmentar mercado buscando maximizar la utilidad. (F4,F6,O3)
FO4	Crear campañas educativas sobre los beneficios de los productos y servicios que ofrece la banca colombiana. (F1,O5,O4)
FO5	Desarrollar el talento humano de las entidades bancarias que le permita ofrecer servicios de mayor calidad y crear productos y servicios innovadores con los más altos estándares. (F2,O6)
FO6	Hacer Benchmarking de mejores prácticas de los mercados extranjeros donde tiene presencia las entidades del sistema bancario colombiano para implantarlas a nivel nacional. (F5,O7)
FA1	Cubrir las obligaciones a través de derivados financieros, mitigando los riesgos por fluctuaciones en la política monetaria. (F1,A1)
FA2	Realizar la emisión de American Depositary Receipt (ADR) de los bancos colombianos en bolsas de primer nivel con el fin de mejorar condiciones de fondeo y disminuir dependencia de fondos del exterior. (F1,F3,F5,A1)
FA3	Crear equipos de relacionamiento interinstitucional para participar en el diseño de las regulaciones cuidando los intereses del Sistema Bancario. (F2,A2)
FA4	Elaborar protocolos eficaces de selección de personal y políticas internas de lucha contra la corrupción, prevención en lavado de activos y financiación del terrorismo. (F2,A3)
FA5	Incrementar la efectividad y la fortaleza de los controles de seguridad bancaria para minimizar el riesgo de pérdidas o robos. (F6,A3)
FA6	Aprovechar la fortaleza financiera de los bancos para desarrollar los sectores claves que jalonan el crecimiento del PIB Nacional. (F1,F3,A4)
DA2	Lanzar campañas de educación y concientización contra la corrupción, el lavado de activos y la financiación del terrorismo. (D5,A3)
DA3	Eliminar servicios financieros que presenten costos demasiado altos en relación al poder adquisitivo de los mercados objetivos. (D1,D4,A4)

## 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En este punto es preciso confrontar las estrategias retenidas versus los objetivos de largo plazo, con el fin de evaluar si las estrategias seleccionadas ayudan al cumplimiento de los OLP. La Tabla 38, consolida la información de esta matriz para el sistema bancario colombiano.

Tabla 38

### *Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sistema Bancario Colombiano*

Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
	En el 2026 1'300.000 empresas utilizarán productos financieros en entidades de crédito. En el 2015 725.000 empresas cuentan con vínculos bancarios.	En el 2026 las utilidades del Sistema Bancario en Colombia serán de \$24.8 billones. En el 2015 las utilidades del sector son de \$9.64 billones.	En el 2026 el 100% de los Bancos contarán con alguna certificación en su sistema de gestión ambiental y con mediciones de emisiones de gases disponibles al público. En el 2015 el 40% de los bancos cuentan con certificaciones ambientales y mediciones de gases disponibles al público.	En el 2026 el ROE del Sistema Bancario en Colombia se mantendrá en un 18%. En el 2015 el ROE del sector es del 15.1%	En el 2026 los ingresos del Sistema Bancario serán de \$ 871.5 billones. En el 2015 los ingresos del sector son de \$ 140.7 billones.
FO2 Concretar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar inversiones colombianas en el extranjero e inversiones extranjeras en Colombia. (F4,F5,O2)		X		X	X
FO7 Utilizar masivamente las tecnologías de la información para desarrollar economías de escala que generen mayor rentabilidad y cobertura. (F4,F7,O8,O4)		X		X	
FO8 Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster. (F4,O9)	X	X		X	X
FO9 Invertir en innovaciones tecnológicas en busca de soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente. (F3,O9,O10)			X	X	
DO1 Crear alianzas para generar programas de educación financiera para sectores no bancarizados y mercados potenciales. (D5,O4)	X	X		X	X
DO2 Educar al consumidor financiero en los beneficios del uso de las tecnologías de la información y brindarle las facilidades para su acceso. (D2,O5,O6)	X	X		X	X
DO3 Dar beneficios a los clientes por el uso de tecnologías de información que disminuyan los costos de los productos financieros. (D1,D2,D3,D4,O8,O9)		X		X	X
DA1 Dar incentivos al Sistema Bancario por desescalar el uso del dinero físico, aumentando la utilización de canales alternos.(D2,A2)		X		X	

## **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

La matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos (MEPCS), concentra la posible respuesta por parte de los competidores del sistema bancario colombiano al igual que las posibles reacciones de sus sustitutos. De manera similar, se evalúa cada una de las estrategias retenidas con el fin de contemplar las posibles actuaciones de la competencia y afinar así la implementación de las estrategias en el sistema bancario del país.

Es una referencia de gran utilidad para la preparación de la fase de implementación, pues busca anticipar la acción de todos los actores en el escenario de competición, frente a las estrategias finales a ser implantadas luego del cabal desarrollo del modelo secuencial de planeamiento estratégico. En este sentido, funge como plan de contingencias para que las diferentes etapas de la organización, puedan planificar de forma adecuada y precisa los elementos de orden táctico en las oportunidades de implementación de cada una de las estrategias.

Además de lo ya mencionado, la matriz de estrategias versus posibilidades de competidores y sustitutos, sirve para clarificar y definir el panorama, evitando sorpresas durante la marcha. Por un lado, permite listar los posibles interesados, beneficiados y afectados por determinadas acciones acaecidas con motivo del planeamiento estratégico y por el otro lado, ayuda a evaluar la capacidad de acción y reacción y las posibilidades de los mismos intervinientes identificados.

La Tabla 39, a continuación, presenta la matriz de estrategias versus posibilidades de competidores y sustitutos del Sistema Bancario Colombiano.

Tabla 39

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

	<b>Estrategias retenidas</b>	<b>Bancos Extranjeros sin Operación en Colombia (Sistemas competidores)</b>	<b>Compañías no vigiladas por la SFC de recaudos y giros (Sustitutos)</b>	<b>Compañías de servicios financieros no vigiladas (Sustitutos)</b>
FO2	Concretar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar inversiones colombianas en el extranjero e inversiones extranjeras en Colombia. (F4,F5,O2)	Responderían en el mismo nivel	Lo utilizarían como estrategia de apalancamiento	Tendrían limitaciones por confianza del inversionista y por goodwill
FO7	Utilizar masivamente las tecnologías de la información para desarrollar economías de escala que generen mayor rentabilidad y cobertura. (F4,F7,O8,O4)	Responderían en el mismo nivel	Realizarían esfuerzos en este sentido con limitaciones para la creación de economías de escala debido al tamaño de su participación	Usarían tecnologías de la información como estrategia de acceso con limitaciones fuertes en la creación de economías de escala debido a volumen de negocios
FO8	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster. (F4,O9)	Responderían en el mismo nivel	Tendrían limitaciones debido a sus desventajas en el factor confianza del inversionista	Tendrían barreras de acceso fuertes por costos, reputabilidad, y falta de beneficios tributarios para el consumidor
FO9	Invertir en innovaciones tecnológicas en busca de soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente. (F3,O9,O10)	Tendrían una elevada capacidad de respuesta y seguramente las constituirían como factores clave para competir en el mercado interno	Responderían de forma similar pero sin un impacto comparable para el medio ambiente	Tendrían una respuesta muy limitada a esta estrategia
DO1	Crear alianzas para generar programas de educación financiera para sectores no bancarizados y mercados potenciales. (D5,O4)	Tendrían limitaciones de know-how del mercado	Responderían al mismo nivel	Responderían a través de estrategias basadas en marketing para retener a la población no formalizada
DO2	Educar al consumidor financiero en los beneficios del uso de las tecnologías de la información y brindarle las facilidades para su acceso. (D2,O5,O6)	Tendrían limitaciones de acceso a la población debido a barreras geográficas y económicas	Responderían de forma similar con limitaciones de acuerdo a su propia estrategia de cobertura	Responderían a través de estrategias basadas en marketing para retener a la población no formalizada
DO3	Dar beneficios a los clientes por el uso de tecnologías de información que disminuyan los costos de los productos financieros. (D1,D2,D3,D4,O8,O9)	Responderían en el mismo nivel	Responderían al mismo nivel	No podrían responder a esta estrategia
DA1	Dar incentivos al Sistema Bancario por desescalar el uso del dinero físico, aumentando la utilización de canales alternos.(D2,A2)	Su respuesta dependería de alianzas a nivel local y del poder de relacionamiento de esos aliados	Responderían a través de cabildeo favoreciendo los intereses de los no vigilados	Responderían a través de estrategias de marketing pero de forma limitada y segmentada

### 6.13. Conclusiones

Este capítulo de formulación de estrategias, utilizó como insumo principal la información consolidada en las matrices de la primera etapa del planeamiento estratégico del sistema bancario colombiano como es el caso de la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la Matriz de Perfil Referencial (MPR), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Dichas matrices sirvieron para perfilar el sistema bancario de acuerdo a su configuración específica de factores clave de éxito y de esta manera trazar las posibles estrategias con la ayuda de las matrices de la etapa dos del planeamiento estratégico.

La etapa dos del planeamiento estratégico inició con la construcción de la matriz FODA, partiendo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sistema con el fin de proponer estrategias específicas que lleven a la banca colombiana hacia su situación futura deseada. Dichas estrategias -sin embargo- debieron someterse a la evaluación y al filtro sucesivo de las matrices de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Boston Consulting Group (MBCG), Interna y Externa (MIE) y Gran Estrategia (MGE) que, mediante el emparejamiento de factores internos y externos, brindaron los insights necesarios para definir al sistema bancario en términos estratégicos y así afinar las estrategias a ser utilizadas en la fase subsecuente.

La matriz de Decisión Estratégica (MDE) consolidó finalmente las estrategias de contingencia y aquellas retenidas que se sometieron en última instancia a las evaluaciones de las matrices MCPE, Rumelt y Ética para definir las estrategias a tener en cuenta en la fase de implementación.

La participación, crecimiento y rentabilidad del sistema bancario del país, ubican a la banca colombiana en una posición favorable frente al entorno. Con varios productos estrella e



importantes índices de solvencia y liquidez, las entidades bancarias de Colombia deberán aprovechar las condiciones de estabilidad política y financiera para desarrollar productos y mercados que redunden en beneficios futuros para las organizaciones que componen este sector económico de estudio. La tecnología será en este sentido, un factor determinante para llevar a la banca a elevados niveles de rentabilidad y satisfacción del usuario y el aprovechamiento de los canales electrónicos será preponderante para incrementar los indicadores de eficiencia administrativa, ampliar la cobertura nacional e internacional, disminuir los costos de los servicios y productos financieros y transformar al sector en un sistema altamente competitivo en la región y a nivel global y un sector de referencia en términos de sostenibilidad.



## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

### **7.1. Objetivos de Corto Plazo**

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanzan, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo (OLP). Estos objetivos deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. (D'Alessio, 2015)

OLP1: En el 2026 1'300.000 empresas utilizarán productos financieros en entidades de crédito. En el 2015 725.000 empresas cuentan con vínculos bancarios.

OCP1.1: Crear convenios con los 11 sectores claves de la economía Colombiana que tienen fuertes encadenamientos con otros sectores, influyendo en el crecimiento y fortalecimiento de los clúster, por medio de incentivos en la utilización de productos bancarios. Crear dos convenios en el año 2017 y en adelante un convenio cada año.

OCP1.2: Crecer a una tasa en cobertura bancaria del 10% promedio anual con respecto a cajeros automáticos por cada 100.000 adultos. Al cierre de 2015 se cuenta con una relación de 45 cajeros automáticos.

OCP1.3: Crecer a una tasa del 10% anual en corresponsales bancarios por cada 1000 Km2 en el nivel de ruralidad en los municipios rural y rural disperso. Al cierre de 2015 se cuentan con 25 y 5 corresponsales respectivamente.

OCP1.4: Promover el uso de productos financieros en el sector industrial, aumentando su crecimiento en un 6% anual; ya que al cierre de 2015 había 727,000 empresas con vínculos bancarios.

OCP1.5: Implementar el CRM (customer relationship management), a partir del año 2017 en todos los bancos del país para optimizar la gestión de ejecutivos de negocio.

OCP1.6: Implementar dos convenios anuales con los gremios claves de producción en el país, para desarrollar y profundizar estos sectores en la utilización de servicios financieros.

OLP2: En el 2026 las utilidades del Sistema Bancario Colombiano serán de \$24.8 billones. En el 2015 las utilidades del sector son de \$9.64 billones.

OCP2.1: Crecer en utilidades a una tasa del 10,01 % anual; considerando que al cierre de 2015 las utilidades eran de 9.64 billones de pesos.

OCP2.2: Incrementar el activo bancario a una tasa de crecimiento del 15% anual, favoreciendo la inversión; teniendo en cuenta que en el 2015 los activos bancarios se encontraban en 481.99 billones de pesos.

OCP2.3: Incrementar el pasivo bancario a una tasa de crecimiento del 15% anual, incentivando el ahorro; teniendo en cuenta que en el 2015 los pasivos bancarios se encontraban en 416.67 billones de pesos.

OCP2.4: Mejorar la eficiencia administrativa reduciéndola en 84 pb anualmente, mediante el control del gasto; al cierre de 2015 se encontraba en 3.14%.

OCP2.5: Asegurar el cumplimiento de las políticas de otorgamiento de crédito, la instrumentación de las operaciones de crédito y propender por la recuperación de la cartera en mora con el ánimo de reducir las provisiones, manteniendo el indicador por debajo del 4%, cada año hasta el 2026.

OCP2.6: Crecer cada año 7% las comisiones bancarias mediante el uso del dinero plástico en los establecimientos comerciales realizando alianzas estratégicas con los mismos. Al cierre del 2015 se encontraban vigentes 11.03 millones de tarjetas de crédito, con un nivel de utilización mensual de 22.72 millones de operaciones por monto de 5.47 billones de pesos, representado por compras nacionales 88% y extranjeras de 12%.

OLP3: En el 2026 el 100% de los Bancos contarán con alguna certificación en su sistema de gestión ambiental y con mediciones de emisiones de gases disponibles al público.

En el 2015 el 40% de los bancos cuentan con certificaciones ambientales y mediciones de gases disponibles al público.

OCP3.1: Lograr que cada año dos entidades bancarias adicionales cuantifiquen sus emisiones de efecto invernadero y esta información se encuentre disponible públicamente. Actualmente 10 de 25 entidades bancarias cuentan con esta información disponible públicamente.

OCP3.2: Lograr que cada año dos entidades bancarias adicionales a las ya certificadas, cuenten con alguna certificación en gestión ambiental. En el cierre del 2015 se encuentran certificadas el 39% de las entidades bancarias.

OLP4: En el 2026 el ROE del Sistema Bancario Colombiano se mantendrá en un 18%. En el 2015 el ROE del sector es del 15.1%

OCP4.1: Mantener el ROE en 18% hasta el 2026, el cual se encontraba a septiembre de 2015 en 15,1%, mejorando las utilidades y manteniendo un óptimo nivel de patrimonio.

OLP5: En el 2026 los ingresos del Sistema Bancario serán de \$ 871.5 billones. En el 2015 los ingresos del sector son de \$ 140.7 billones.

OCP5.1: Crecer cada año 15% la cartera de clientes en crédito consumo y crédito de vivienda e infraestructura. Al cierre del 2015 se encuentra en 135.9 billones

OCP5.2: Crecer cada año 20% la cartera de clientes en crédito comercial y microcrédito. Al cierre del 2015 se encuentra 214.6 billones.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas, deben ser considerados en función de los OCP. Para que el proceso de implementación sea exitoso, se necesitan considerar cuatro tipos de recursos: físicos, humanos, tecnológicos y financieros, los cuales se incluyen en la Tabla 40.

Tabla 40

Matriz de Recursos Asignados a los OCP

OLP y OCP				Recursos Asignados			
			Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	7 M's
OLP1	En el 2026 1´300.000 empresas utilizarán productos financieros en entidades de crédito. En el 2015 725.000 empresas cuentan con vínculos bancarios.						
	OCP1.1	Crear convenios con los 11 sectores claves de la economía Colombiana que tienen fuertes encadenamientos con otros sectores, influyendo en el crecimiento y fortalecimiento de los clúster, por medio de incentivos en la utilización de productos bancarios. Crear dos convenios en el año 2017 y en adelante un convenio cada año.	Realizar programas que favorezcan la inversión y el desarrollo de los sectores clave de la economía Colombiana.	Administración Asobancaria, presidente de cámara y comercio y presidentes de los gremios.	Efectividad en la creación de programas especiales: Facturación de cada convenio / Crecimiento del Sector.	% crecimiento anual de facturación de convenios con cámaras de comercio y gremios.	Tangibles (activos financieros, procesos); Intangibles (reputación, cultura organizacional); Humanos (conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones)
	OCP1.2	Crecer a una tasa en cobertura bancaria del 10% promedio anual con respecto a cajeros automáticos por cada 100.000 adultos, al cierre de 2015 se cuenta con una relación de 45 cajeros automáticos.	Instalar cajeros automáticos y depositarios de acuerdo al plan de cobertura por cada 100.000 adultos, asegurando que la población pueda acceder a los servicios financieros.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Crecimiento de cobertura bancaria por medio de cajeros automáticos por cada 100.000 adultos.	% de crecimiento anual	Tangibles (maquinarias, activos financieros, materiales); Intangibles (tecnología, reputación); Humanos (conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones)
	OCP1.3	Crecer a una tasa del 10% anual en corresponsales bancarios por cada 1000 Km2 en el nivel de ruralidad en los municipios rural y rural disperso, al cierre de 2015 se cuentan con 25 y 5 corresponsales respectivamente.	Ejecutar convenios con corresponsales bancarios, que faciliten el desarrollo de una oferta financiera en las zonas más alejadas y que concentran menos población por medio de acciones conjuntas entre los sectores público y privado.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Potenciales corresponsales bancarios.	Crecimiento de cobertura bancaria por medio de corresponsales bancarios por cada 1000 Km2 en el nivel de ruralidad en los municipios rural y rural disperso	% de crecimiento anual	Tangibles (maquinarias, activos financieros, materiales, procesos); Intangibles (tecnología, reputación, cultura organizacional); Humanos (conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones, motivación)
	OCP1.4	Promover el uso de productos financieros en el sector industrial, aumentando su crecimiento en un 6% anual; ya que al cierre de 2015 habían 727,000 empresas con vínculos bancarios.	Aumentar el servicio de cuentas corrientes, cuentas de ahorro, créditos comerciales y microcrédito, a grandes empresas y PYMES.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, CEO Grandes empresas y PYMES.	Crecimiento anual de empresas del sector industrial con vínculos bancarios.	% Crecimiento anual	Tangibles (activos financieros, procesos); Intangibles (reputación, cultura organizacional); Humanos (liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones y habilidades interactivas)
	OCP1.5	Implementar el CRM (customer relationship management), a partir del año 2017 en los 25 bancos del país para optimizar la gestión de ejecutivos de negocio.	Implementar el CRM en todas las entidades bancarias, permitiendo el crecimiento de la competitividad con garantías en el Sistema Bancario.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de Marketing e inteligencia comercial de Bancos.	Número de entidades con CRM / El total de entidades bancarias en Colombia.	% de implementación de CRM en las entidades Bancarias.	Tangibles (maquinarias, activos financieros, materiales, procesos); Intangibles (tecnología, reputación, cultura organizacional); Humanos (conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones, motivación)
	OCP1.6	Implementar dos convenios anualmente con los gremios claves de producción en Colombia, para desarrollar y profundizar dichos sectores en la utilización de servicios financieros.	Crear productos y servicios que impulsen la productividad de las actividades claves de producción, logrando así una inclusión financiera y económica sostenible.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Presidentes de Gremios Clústers productivos de Colombia.	Líneas de financiación y servicios financieros que soportan la implementación y el desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster.	% anual de facturación por líneas de financiación a sectores clave de desarrollo.	Tangibles (activos financieros, procesos); Intangibles (reputación, cultura organizacional); Humanos (conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones)
OLP2	En el 2026 las utilidades del Sistema Bancario en Colombia serán de \$24.8 billones. En el 2015 las utilidades del sector son de \$9.64 billones.						
	OCP2.1	Crecer en utilidades a una tasa del 10,01 % anual; considerando que al cierre de 2015 las utilidades eran de 9.64 billones de pesos.	Crecer en el uso de la plataforma de internet, telefonía móvil y ACH tanto en transacciones como en montos transados.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de IT entidades Bancarios.	Crecimiento uso de operaciones y transacciones por canales alternos	% de crecimiento anual de utilidades	Tangibles (maquinarias, activos financieros, materiales, procesos); Intangibles (tecnología, reputación, cultura organizacional); Humanos (conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones y habilidades interactivas)
	OCP2.2	Incrementar el activo bancario a una tasa de crecimiento del 15% anual, favoreciendo la inversión; teniendo en cuenta que en el 2015 los activos bancarios se encontraban en 481.99 billones de pesos.	Realizar programas para educación al consumidor financiero en los beneficios de los productos y servicios bancarios y del uso de las tecnologías de la información, brindando así facilidades de acceso.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables del desarrollo del negocio bancario.	Entidades con implementación de educación financiera al sector bancarizado.	Entidades con programas de educación financiera/ Número total de entidades.	Tangibles (activos financieros, materiales, procesos); Intangibles (tecnología, reputación, cultura organizacional); Humanos (liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones, motivación)
	OCP2.3	Incrementar el pasivo bancario a una tasa de crecimiento del 15% anual, incentivando el ahorro; teniendo en cuenta que en el 2015 los pasivos bancarios se encontraban en 416.67 billones de pesos.	Crear productos acorde a con las necesidades de la población para incentivar el ahorro a corto y largo plazo y disminuir el porcentaje de cuentas inactivas, permitiendo así que los consumidores usen los productos con regularidad y se beneficien de ellos.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Crecimiento anual de las cuentas de ahorro activas.	% de crecimiento anual cuentas de ahorro activo.	Tangibles (activos financieros, materiales, procesos); Intangibles (tecnología, reputación); Humanos (liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones, motivación)
	OCP2.4	Mejorar la eficiencia administrativa reduciéndola en 84 pb anualmente, mediante el control del gasto; al cierre de 2015 se encontraba en 3.14%.	Crecer en el nivel de acceso y uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, que redunde en una mayor inclusión financiera y mayor eficiencia administrativa y operativa.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables del control del gasto de las entidades Bancarias.	Crecimiento anual del uso de canales alternos en sistema Bancario de Colombia	% de crecimiento anual en uso de canales alternos	Tangibles (activos financieros, maquinarias, procesos); Intangibles (tecnología, cultura organizacional); Humanos (liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones, motivación)
	OCP2.5	Asegurar el cumplimiento de las políticas de otorgamiento de crédito, la instrumentación de las operaciones de crédito y propender por la recuperación de la cartera en mora con el ánimo de reducir las provisiones, manteniendo el indicador por debajo del 4%, cada año hasta el 2026.	Reducir la provisión de cartera mediante la fina selección de las operaciones crediticias y política de otorgamiento y recuperación.	Presidentes de Bancos de Colombia, Responsables del control de riesgo de las entidades Bancarias.	Volumen de las Provisiones / Total de cartera colocada por los Bancos Volumen de las Provisiones / Margen Neto de los Bancos Volumen de las Provisiones / Ingresos Financieros	desviación de % provisiones con respecto al objetivo	Tangibles (procesos); Intangibles (tecnología, cultura organizacional); Humanos (liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones, motivación)
	OCP2.6	Crecer cada año 7% las comisiones bancarias mediante el uso del dinero plástico en los establecimientos comerciales realizando alianzas estratégicas con los mismos. Al cierre del 2015 se encontraban vigentes 11.03 millones de tarjetas de crédito, con un nivel de utilización mensual de 22.72 millones de operaciones por monto de 5.47 billones de pesos, representado por compras nacionales 88% y extranjeras de 12%.	Desarrollar programas que incentiven el uso del dinero plástico, aumentando la utilización de tarjetas débito y crédito y el uso de canales alternos.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de operaciones de las entidades Bancarias.	Crecimiento anual de uso de canales alternos en sistema Bancario de Colombia	% de crecimiento anual en uso de canales alternos	Tangibles (maquinarias, activos financieros, materiales, procesos); Intangibles (tecnología, reputación, cultura organizacional); Humanos (liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones y habilidades interactivas)
OLP3	En el 2026 el 100% de los Bancos contarán con alguna certificación en su sistema de gestión ambiental y con mediciones de emisiones de gases disponibles al público. En el 2015 el 40% de los bancos cuentan con certificaciones ambientales y mediciones de gases disponibles al público.						
	OCP3.1	Lograr que cada año dos entidades bancarias adicionales cuantifiquen sus emisiones de efecto invernadero y esta información se encuentre disponible públicamente. Actualmente 10 de 25 entidades bancarias cuentan con esta información disponible públicamente.	Mantener informes de emisiones de efecto invernadero disponibles públicamente.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de I&D y de RSE de las entidades Bancarias.	Entidades Bancarias con informes de emisiones de efecto invernadero disponible públicamente / Total de entidades Bancarias.	% de Bancos con informes públicos de emisiones.	Tangibles (procesos); Intangibles (tecnología, reputación, cultura organizacional); Humanos (liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones y habilidades interactivas, motivación)
	OCP3.2	Lograr que cada año dos entidades bancarias adicionales a las ya certificadas, cuenten con alguna certificación en gestión ambiental. En el cierre del 2015 se encuentran certificadas el 39% de las entidades bancarias.	Asegurar la certificación de entidades Bancarias en SGA.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de RSE de las entidades Bancarias.	Entidades Bancarias Certificadas en SGA/ Total de entidades bancarias	% Bancos certificados en SGA	Tangibles (activos financieros, procesos); Intangibles (tecnología, reputación, cultura organizacional); Humanos (liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones, motivación)
OLP4	En el 2026 el ROE del Sistema Bancario en Colombia se mantendrá en un 18%. En el 2015 el ROE del sector es del 15.1%						
	OCP4.1	Mantener el ROE en 18% cada año hasta el 2026, el cual se encontraba a septiembre de 2015 en 15,1%, por medio de mejora de utilidades y manteniendo un óptimo nivel de patrimonio.	Mejorar el diferencial de clientela. Invirtiendo en innovaciones tecnológicas que brinden soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Utilidad Neta / Patrimonio	% de desviación del ROE con respecto al objetivo.	Tangibles (maquinarias, activos financieros, materiales, procesos); Intangibles (tecnología, reputación, cultura organizacional); Humanos (liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones y habilidades interactivas)
OLP5	En el 2026 los ingresos del Sistema Bancario serán de \$ 871.5 billones. En el 2015 los ingresos del sector son de \$ 140.7 billones.						
	OCP5.1	Crecer cada año 15% la cartera de clientes en credito consumo y credito de vivienda e infraestructura. Al cierre del 2015 se encuentra en 135.9 billones	Generar servicios de crédito de consumo y vivienda a población bancarizada y no bancarizada, ajustándose a las necesidades. Apoyando iniciativas del gobierno en planes de vivienda e infraestructura.	Gobierno Nacional, Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Crecimiento anual de cartera de consumo y vivienda.	% Crecimiento anual de cartera consumo y vivienda	Tangibles (activos financieros, materiales, procesos); Intangibles (tecnología, reputación, cultura organizacional); Humanos (liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones, motivación)
	OCP5.2	Crecer cada año 20% la cartera de clientes en credito comercial y microcredito. Al cierre del 2015 se encuentra 214.6 billones	Generar servicios de créditos comerciales y microcrédito, a grandes empresas y PYMES, por medio de tasas competitivas que favorezcan la inversión.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, CEO Grandes empresas y PYMES.	Crecimiento anual de cartera de comercial y microcrédito.	% Crecimiento anual de cartera comercial y microcrédito	Tangibles (activos financieros, materiales, procesos); Intangibles (tecnología, reputación, cultura organizacional); Humanos (liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones, motivación)



### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites que acotan una estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y los límites del accionar correcto para la organización.

Para el Sistema Bancario en Colombia se han establecido siete políticas incluidas en la Tabla 41 y alineadas con los valores del sistema bancario colombiano los cuales son: la integridad y confianza, la sostenibilidad, la competitividad y la inclusión.

P1: Proyectos de bancarización rentables, con entrega oportuna de servicios financieros de manera eficiente que responda a las necesidades del cliente.

P2: Compromiso con el desarrollo del país, ofreciendo productos para promover industrias sostenibles y en expansión.

P3: Las inversiones deben priorizar la innovación en seguridad y tecnología financiera que permita la modernización de la infraestructura para prestación de servicios, aumentando la cobertura del Sistema Bancario.

P4: Comunicación Efectiva para mantener bien informados a los grupos de interés, con datos veraces y actualizados.

P5: Programas continuos de educación financiera a sectores bancarizados y no bancarizados.

P6: Seguimiento al Riesgo que permita generar indicadores de alerta temprana y un seguimiento oportuno a las operaciones crediticias.

P7: Cooperación interinstitucional entre bancos, organismos de control y asociación bancaria para generar intercambio de información estadística y económica, que permita el diseño de actividades de interés común, que facilite el fomento y fortalecimiento de los bancos.

Tabla 41

Cuadro de Políticas – Estrategias Retenidas

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Políticas vs Estrategias Retenidas		Proyectos de bancarización rentables, con entrega oportuna de servicios financieros de manera eficiente que responda a las necesidades del cliente.	Compromiso con el desarrollo del país, ofreciendo productos para promover industrias sostenibles y en expansión.	Las inversiones deben priorizar la innovación en seguridad y tecnología financiera que permita la modernización de la infraestructura para prestación de servicios, aumentando la cobertura del Sistema Bancario.	Comunicación Efectiva para mantener bien informados a los grupos de interés, con datos veraces y actualizados.	Programas continuos de educación financiera a sectores bancarizados y no bancarizados.	Seguimiento al Riesgo que permita generar indicadores de alerta temprana y un seguimiento oportuno a las operaciones crediticias.	Cooperación interinstitucional entre bancos, organismos de control y asociación bancaria para generar intercambio de información estadística y económica, que permita el diseño de actividades de interés común, que facilite el fomento y fortalecimiento de los bancos.
FO2	Generar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar inversiones colombianas en el extranjero e inversiones extranjeras en Colombia. (F4,F5,O2)			X				X
FO7	Fomentar el uso de las tecnologías de la información, desarrollando economías de escala que generen mayor rentabilidad y cobertura. (F4,F7,O8,O4)	X	X	X		X		
FO8	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster. (F4,O9)	X	X	X			X	
FO9	Invertir en innovaciones tecnológicas en busca de soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente. (F3,O9,O10)		X	X			X	
DO1	Crear alianzas para generar programas de educación financiera para sectores no bancarizados y mercados potenciales. (D5,O4)				X	X		
DO2	Educar al consumidor financiero en los beneficios del uso de las tecnologías de la información y brindarle las facilidades para su acceso. (D2,O5,O6)	X			X	X		
DO3	Promover uso de tecnologías de información para disminuir los costos de los productos financieros. (D1,D2,D3,D4,O8,O9)	X		X				
DA1	Promover incentivos para el Sistema Bancario que desincentiven el uso del dinero físico, aumentando la utilización de canales alternos.(D2,A2)	X		X	X	X		



#### **7.4. Estructura Organizacional del Sistema Bancario Colombiano**

La Estructura Organizacional incluye la distribución, división, agrupación, y relación de actividades de la organización. Al adoptar una estructura que se adecue a las estrategias retenidas por la organización permitirá que la implementación se alcance con mayores probabilidades de éxito (D'Alessio, 2015). La estructura del Sistema Bancario Colombiano está conformada por el Banco de la Republica que brinda solidez y estabilidad a la moneda y al crédito. La Superintendencia Financiera de Colombia, entidad encargada de vigilar la solvencia, la disciplina, la calidad y la transparencia del sistema de las instituciones fijando reglas y supervisando el manejo del riesgo; la Unidad de Regulación Financiera, encargada de la normativa para el ejercicio de la facultad de reglamentación en materia cambiaria, monetería y crediticia; el Autorregulador del Mercado de Valores responsable de la autorregulación en los términos de la Ley 964 de 2005 y el decreto 1565 de 2006 y por 25 bancos nacionales y extranjeros relacionados en la Figura 46, que hacen parte de la Asociación Bancaria de Colombia (Asobancaria), entidad gremial sin ánimo de lucro constituida en 1936 con el objetivo de defender los intereses de la industria bancaria en Colombia y establecer un enlace permanente y estable con las autoridades gubernamentales.

Para la implementación y el seguimiento del Plan Estratégico Aplicado se propone la creación de la comisión intersectorial del sistema bancario colombiano, de conformidad con el artículo 45 de la Ley 489 de 1998 que permite la creación de comisiones intersectoriales para orientar la ejecución de ciertas funciones en razón a sus características. Un ejemplo de este tipo de cuerpos es la Comisión Intersectorial para Proyectos Estratégicos del Sector Comercio, Industria y Turismo creada en el 2015.

La Comisión Intersectorial del Sistema Bancario Colombiano estará integrada por el titular de cartera o un representante del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, la Dirección Nacional de Planeación, la

Superintendencia Financiera, el Banco de la República y la Presidencia de la República. También por representantes de la Asobancaria, la Unidad de Regulación Financiera, el Autorregulador del Mercado de Valores, los presidentes de las entidades del Sistema Bancario Colombiano y de la Banca de las Oportunidades.

Podrán asistir en calidad de invitados con voz pero sin voto, los representantes de la Superintendencia de Sociedades, bancas de desarrollo con alcance nacional y regional, la DIAN, el Servicio Nacional de Aprendizaje, el Ministerio de Educación, el Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, el Ministerio de Trabajo, Bancoldex y la Superintendencia de Industria y Comercio cuando se traten temas de su competencia para lo cual deberán rendir informes en las oportunidades que lo requiera la comisión.

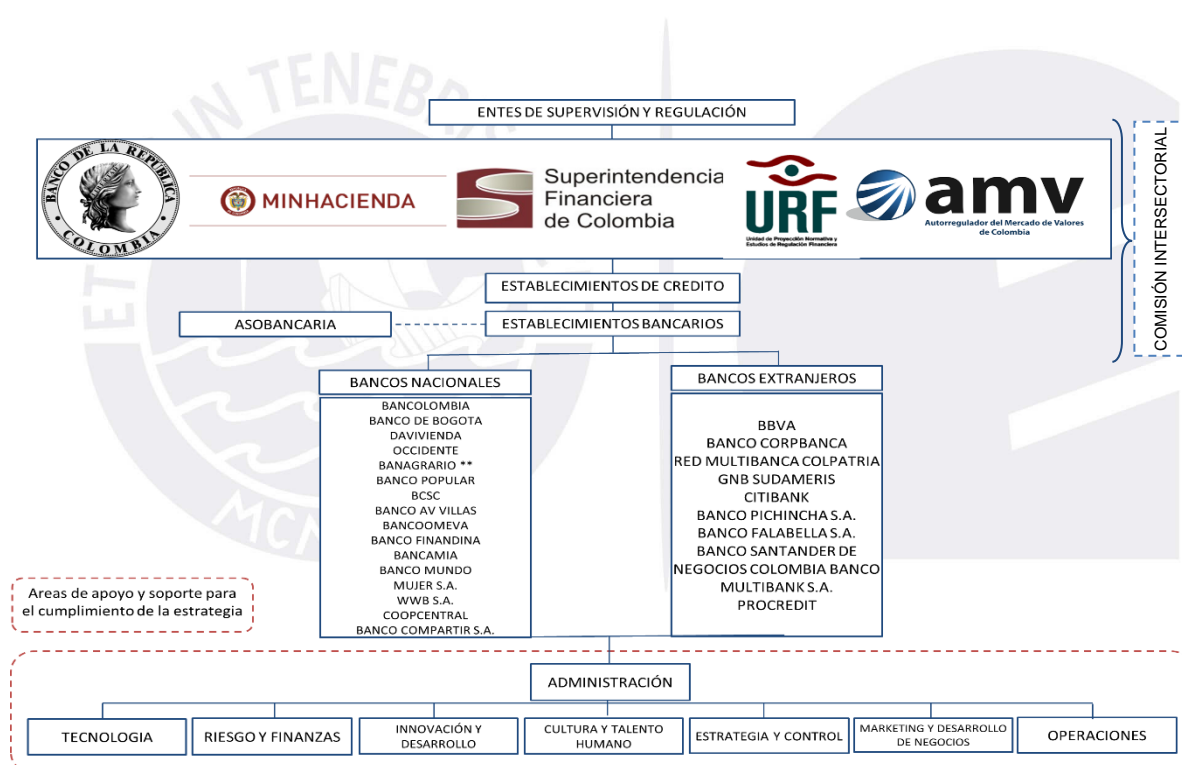


Figura 46. Estructura del sistema bancario colombiano.

## 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las propuestas que realizaremos para el sector financiero con respecto al sistema Bancario Colombiano lo vamos a distribuir en estos dos pilares, medio ambiente y Responsabilidad Social.

## **Medio Ambiente, Ecología**

Entendiendo la importancia de este tema, esta dimensión expone las acciones que la banca ha desarrollado para hacerle frente al cambio climático y agrupa los asuntos relacionados con este aspecto.

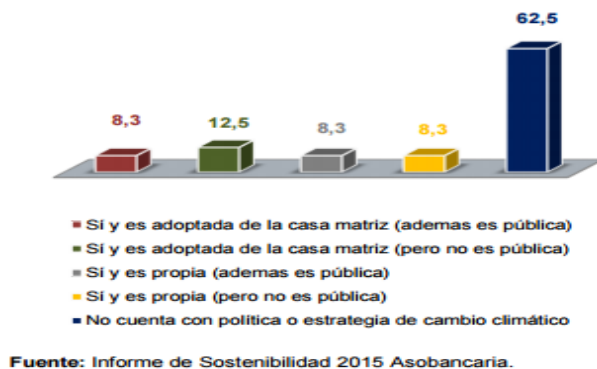
Como lo menciona (Asociación Bancaria de Colombia, 2016), en la encuesta de sostenibilidad identificó que el sector ha logrado colocar una cartera de \$6.2 billones en productos que generan beneficios sociales, mientras que en términos de beneficios ambientales ha colocado recursos por \$1.4 billones. Por otra parte, se encontró que el 60% de las entidades cuentan con políticas o lineamientos. No obstante, la encuesta de sostenibilidad encontró que aproximadamente el 60% de las entidades no cuentan con información disponible sobre políticas o lineamientos en el análisis de crédito para el control del impacto ambiental y social.

En este asunto existe una gran oportunidad de mejora, si se tiene en cuenta que el desarrollo de diversos sectores económicos del país influencia directamente el aprovechamiento de recursos naturales como fuente del desarrollo económico y social, por eso la estrategia a implementar es a través de la creación de un portafolio de productos y procesos de financiación sectorizadas, de manera que permita mayor inclusión.

Otra estrategia es crear una alianza con la Asobancaria para estandarizar y definir unos indicadores claves en el control del impacto ambiental que incluyan en sus políticas y lineamientos del análisis de crédito en control e impacto ambiental. Adicionalmente se crearían incentivos por ejemplo en las tasas de interés para empresas que además de cuantificar su impacto ambiental demuestren mejoras año a año.

El Cambio climático para el sector representa diferentes riesgos para las actividades directas e indirectas de las organizaciones. Como lo muestra la Figura 47, el 63% de las entidades no cuenta con una estrategia direccionada al cambio climático.

La estrategia a implementar es que las entidades dentro del Sistema Bancario incorporen dentro de sus políticas las acciones para minimizar el impacto en el cambio climático.



*Figura 47.* Porcentaje de entidades que cuentan con una política y/o estrategia frente al cambio climático.

Tomado del “Informe de Sostenibilidad 2015” por Asobancaria, 2016.

El Sistema Bancario ha establecido procesos robustos y transparentes para la selección de proveedores, políticas que también se alinean con los criterios de evaluación en temas ambientales, sociales y económicos. De acuerdo con la encuesta (Asociación Bancaria de Colombia, 2016), el 96% de entidades tienen políticas o lineamientos para la selección de proveedores, de las cuales el 32% tiene dicha información a disposición del público. La mayoría de las entidades financieras cuenta con políticas para establecer criterios para la selección de proveedores.

Con base en esta información la estrategia que se propone es hacer extensiva a los grupos de interés esta buena práctica, generando así más valor para estos grupos.

### **Responsabilidad Social**

Por medio de la responsabilidad Social, se evalúa la gestión respecto a condiciones laborales de los colaboradores, la contribución a nivel social (en la que destacan las contribuciones a las poblaciones más vulnerables) y el desarrollo de mecanismos de inclusión de la comunidad en la banca. Basados en lo anterior nos enfocaremos en los siguientes puntos:

**Gestión del talento humano:** Consideramos que el talento humano es muy importante ya que en la medida en que se capacite y este bien remunerado va a tener un mejor desempeño. Por esta razón la estrategia que proponemos es crear alianzas estratégicas con Colegios que tienen enfoque técnico y financiero y con universidades, para que en sus pensum tengan un programa enfocado en el Sistema Bancario de manera que cuando las personas se vinculen al sector ya cuenten con unas bases sólidas que les permitan aplicarlas y generar un valor agregado a las instituciones donde laboren.

Adicionalmente el Sistema Bancario se ha caracterizado por ser uno de los sectores con mayores prestaciones extralegales, por lo que se convierte en un reto incrementar estas opciones a los colaboradores temporales o por prestación de servicios, lo que permitirá generar valor a otros actores que, aunque no tengan vinculación directa, prestan servicios a la entidad y se involucran en la cadena de valor.

Otra de las propuestas es implementar la flexibilidad horaria, teletrabajo y periodos adicionales de vacaciones lo que le permitirá al sector continuar siendo atractivo para laborar.

**Desarrollo e inclusión de comunidades en el sector financiero:** permite a la población el acceso y uso de los productos y servicios financieros con el fin de contribuir al crecimiento económico, donde no solo las instituciones gubernamentales han participado en la impartición de educación financiera, sino también las instituciones privadas han llevado a cabo esfuerzos orientados al mismo fin.

En las bases de la Ley del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 se establecieron metas concretas que atienden a los frentes antes descritos, así: contar con 5 SEDPES en 2018; reducir el efectivo desde niveles del 11.7% en 2014 al 8.5% en el 2018 medido como la relación entre el efectivo y el agregado monetario M2; aumentar el indicador de inclusión financiera desde 72.6% en 2014 a 84% en 2018; y aumentar las cuentas de ahorro activas desde 52.9% en 2014 a 65% en 2018. Adicionalmente, en el capítulo de Transformación del

Campo del PND se estableció la meta de colocación de 206,457 créditos en los municipios rurales y rurales dispersos y se estableció un objetivo puntual en materia de protección del campo con el fin de pasar de 68,491 hectáreas aseguradas en 2013 a 150,000 en 2018.

(Gobierno Nacional, 2016)

Con base en lo anterior y alineados con la estrategia Nacional de inclusión Financiera la estrategia estará enfocada en promover el uso de servicios financieros, Estimular el acceso y uso de servicios financieros para el sector rural, Implementar nuevos esquemas de financiación para empresas y Desarrollar la estrategia de Educación Financiera.

Transparencia con el consumidor y educación financiera: Los resultados de la encuesta mostraron que cerca de un 74% de las entidades han trabajado políticas para el diseño justo y responsable de productos financieros que incorporan contenidos adicionales a los que exige la Ley. Si bien este porcentaje es alto, existe la oportunidad de que las compañías restantes evalúen la pertinencia de desarrollar e implementar este tipo de políticas. En cuanto a Educación Financiera, todas las entidades con este tipo de programas cuentan con un área responsable de su gestión, aunque menos de la mitad los desarrolla mediante alianzas, un factor que puede fortalecer el impacto, calidad y cobertura de dichos programas.

## **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Teniendo en cuenta que las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo globalizado y competitivo, el conocimiento de los requerimientos del cliente y de la tecnología bancaria altamente efectiva, del alto nivel de diversificación de los portafolios con respecto a áreas geográficas, productos y sectores económicos; las políticas de personal y uso adecuado de los recursos y actividades es indispensable para lograr el éxito de las estrategias; sus objetivos, destrezas y capacitación deben estar orientados hacia una cultura de servicio al cliente y muy enfocados en las nuevas tendencias de la era digital.

Los empleados bancarios deben estar capacitados para brindar la asesoría en la utilización de los productos y servicios que se ofrecen con el fin de contribuir en los programas de educación financiera, donde lo que se pretende es lograr un futuro mejor para los clientes y grupos de interés en general. Factor importante que permitirá alcanzar los objetivos y el desarrollo del plan estratégico en la organización.

### **7.7. Gestión del Cambio**

En la planificación estratégica de este sector se ha contemplado como fundamental la consolidación de la imagen de la Banca como oportunidad para el desarrollo de los grupos de interés y para ello se emplearán campañas de educación financiera y publicitarias que faciliten el proceso de cambio, generando confianza en el público dados los lineamientos que fortalecen la industria. La gestión del cambio también se facilita por la gestión y el seguimiento de la Comisión Intersectorial del Sistema Bancario Colombiano en lo referente a la asignación de los recursos para el cumplimiento de los OCP y por el proceso de capacitación del personal, promoviendo la comunicación efectiva en cada una de las áreas y sus grupos de interés. Este proceso de transformación en la cultura organizacional y las políticas de recursos humanos hará que se pongan en práctica las estrategias y cuenten con el apoyo de la alta dirección quien se ha involucrado en todo el proceso, acompañando los profundos procesos de cambio y considerando las innovaciones y el intercambio del conocimiento que cada día es más acelerado.

### **7.8. Conclusiones**

Para lograr el propósito de este capítulo y establecer la relación entre los objetivos de largo plazo, las estrategias, los objetivos de corto plazo, las políticas y por último relacionarlos con herramientas importantes de la implementación como son el impacto ambiental y la responsabilidad social, el manejo de los recursos humanos y la gestión del cambio en función del Plan Estratégico para el fortalecimiento del Sistema Bancario; los objetivos a corto plazo



describen las actividades a implementarse de forma inmediata (D'Alessio, 2015) y que se enmarcan en políticas relacionadas con la profundización de los portafolios que se ofrecen y la implementación de tecnologías, la capacitación y la asesoría técnica y comercial apropiadas para brindar el mejor servicio. Contando con la infraestructura bancaria que se debe aprovechar para que sea facilitadora en este proceso de cambio, haciendo pequeños ajustes que contribuyan a una relación armónica con los grupos de interés y los entes reguladores en la industria y utilizando la innovación como palanca de progreso y al equipo humano como artífice en la creación de valor.



## **Capítulo VIII: Evaluación Estratégica**

La evaluación estratégica es la tercera y última etapa del proceso estratégico, sin embargo, se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planteamiento estratégico dinámico. (D'Alessio, 2015)

La evaluación estratégica siendo un proceso de retroalimentación y control se realiza durante el desarrollo del modelo secuencial de planeamiento estratégico, presentando una característica fundamental de ser iterativa brindando retroalimentación permanente para ajustar elementos previamente establecidos en la etapa de formulación e implementación, igualmente permite realizar seguimiento y control a las estrategias planteadas para cumplir los objetivos de corto plazo que a su vez determinaran el éxito de cumplimiento de los objetivos de largo plazo, a través del Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard), que es una herramienta útil para medir y comparar por medio de indicadores, si se están alcanzado los objetivos planteados por el Sistema Bancario Colombiano, ayudando al proceso de toma de decisiones sino se están obteniendo los resultados esperados del sector, por medio de acciones correctivas, que permitan retomar el rumbo del sector y hacerlo cada vez más competitivo.

### **8.1. Perspectivas de Control**

Kaplan y Norton (2001) sugieren cuatro perspectivas de control para evaluar la consecución de los objetivos, las cuales son: perspectiva aprendizaje interno (empleados motivados y preparados), perspectiva de los procesos internos (que sean productivos), perspectiva clientes (clientes contentos) y perspectiva financiera (accionistas satisfechos). (D'Alessio, 2015).

### 8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva de Aprendizaje y crecimiento interno se centra en las competencias del capital humano como lo son la habilidades, capacidades y conocimiento; por otra parte el capital de información y el capital organizativo que debe tener el Sistema Bancario para lograr los OCP que a su vez están alineados con los OLP que permitirán alcanzar la visión de la empresa. De esta forma se debe implementar una estructura organizacional que refuerce el plan estratégico del Sistema Bancario, considerando superar las debilidades identificadas en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para convertirlas en fortalezas, como también las competencias necesarias para lograr los objetivos organizacionales identificados en la matriz (MIO), beneficiándose de las oportunidades identificadas en la matriz de factores externos (MEFE).

La principal función del sistema Bancario es la captación de recursos, como también la realización de operaciones activas de crédito, en la tabla 42 se relaciona los OCP relacionados a esta perspectiva, considerándose primordial las competencias en: a) el capital humano: personas capacitadas y motivadas para poner al servicio de la comunidad las herramientas y el conocimiento de educación financiera que le permita al consumidor tomar la mejor decisión acorde con sus necesidades; b) el capital de la información: por medio de innovaciones tecnológicas que permitan la facilidad de acceso y brinden soluciones al consumidor financiero; y c) capital organizativo: por medio una cultura con un fuerte posicionamiento en investigación y desarrollo de productos y servicios innovadores que permita un mayor acercamiento a los clientes.

La iniciativa planteada para lograr el OCP2.2 incrementar el activo bancario es la educación al consumidor financiero en los beneficios de los productos y servicios bancarios, que permitan al cliente la preferencia de utilización de los servicios bancarios, ante el mercado extrabancario o prestamistas informales. Acción que será apoyada por las

tecnologías de la información, brindando facilidad de acceso al usuario para obtener asesoría a los requerimientos de crédito necesarios. De esta forma la acción que se plantea para lograr el OCP2.3 Incrementar el pasivo bancario es la creación de productos acorde con las necesidades de la población, debido a que la cultura del ahorro en Colombia es muy baja y mucho más si se considera un ahorro a largo plazo es indispensable que la banca genere incentivos para lograr captar nuevos clientes que usen los productos con regularidad y obtengan beneficios de ellos.

### 8.1.2. Procesos

Esta perspectiva se centra en los procesos claves que determinan el éxito del Sistema Bancario Colombiano, y por tanto deben ser eficientes y eficaces, valiéndose de sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del entorno, como también actuar frente a las amenazas; en la Tabla 43 se relacionan los OCP alineados a procesos de gestión de las operaciones, gestión del cliente, gestión de innovación y procesos reglamentarios y sociales, que en sinergia con la implementación del aprendizaje y crecimiento interno, posiciona estrategias competitivas que brindan soluciones efectivas al cliente.

Tabla 42

#### *Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento del Sistema Bancario Colombiano*

Nº OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
<b>Perspectiva del Aprendizaje Interno</b>					
OCP2.2	Incrementar el activo bancario a una tasa de crecimiento del 15% anual, favoreciendo la inversión; teniendo en cuenta que en el 2015 los activos bancarios se encontraban en 481.99 billones de pesos.	Educación al consumidor financiero en los beneficios de los productos y servicios bancarios y del uso de las tecnologías de la información, para brindarle las facilidades de acceso.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables del desarrollo del negocio bancario.	Entidades con implementación de educación financiera al sector bancarizado.	Entidades con programas de educación financiera/ Número total de entidades.
OCP2.3	Incrementar el pasivo bancario a una tasa de crecimiento del 15% anual, incentivando el ahorro; teniendo en cuenta que en el 2015 los pasivos bancarios se encontraban en 416.67 billones de pesos.	Crear productos acorde a con las necesidades de la población para incentivar el ahorro a corto y largo plazo y disminuir el porcentaje de cuentas inactivas, permitiendo así que los consumidores usen los productos con regularidad y se beneficien de ellos.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Crecimiento anual de las cuentas de ahorro activas.	% de crecimiento anual cuentas de ahorro activas.

Tabla 43

Perspectiva de los procesos del Sistema Bancario Colombiano

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
Perspectiva del Proceso					
OCP1.5	Implementar el CRM (customer relationship management), a partir del año 2017 en todos los bancos del país para optimizar la gestión de ejecutivos de negocio.	Incentivar el crecimiento de competitividad con garantías en el Sistema Bancario por medio de la implementación de CRM en todas las entidades bancarias.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de Marketing e inteligencia comercial de Bancos.	Número de entidades con CRM / El total de entidades bancarias en Colombia.	% de implementación de CRM en las entidades Bancarias.
OCP1.6	Implementar dos convenios anualmente con los gremios claves de producción en Colombia, para desarrollar y profundizar dichos sectores en la utilización de servicios financieros.	Crear productos y servicios que impulsen la productividad de las actividades claves de producción, logrando así una inclusión financiera y económica sostenible.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Presidentes de Gremios Clústers productivos de Colombia.	Líneas de financiación y servicios financieros que soportan la implementación y el desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster.	% anual de facturación por líneas de financiación a sectores clave de desarrollo.
OCP1.1	Búsqueda de convenios interinstitucionales a partir del 2017 con cámaras de comercio y agremiaciones, generando políticas para incentivar a las empresas a utilizar los servicios bancarios.	Realizar programas que favorezcan la inversión y el desarrollo de los sectores clave de la economía Colombiana.	Administración Asobancaria, presidente de cámara y comercio y presidentes de los gremios.	Efectividad en la creación de programas especiales: Facturación de cada convenio Número de convenios	% crecimiento anual de facturación de convenios con cámaras de comercio y gremios.
OCP2.4	Mejorar la eficiencia administrativa reduciéndola en 84 pb anualmente, mediante el control del gasto; al cierre de 2015 se encontraba en 3.14%.	Mayor nivel de acceso y uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, que redunde en una mayor inclusión financiera y mayor eficiencia administrativa y operativa.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables del control del gasto de las entidades Bancarias.	Crecimiento anual del uso de canales alternos en sistema Bancario de Colombia	% de crecimiento anual en uso de canales alternos
OCP2.5	Velar por el buen cumplimiento en las políticas de otorgamiento de crédito, la instrumentación de las operaciones de crédito y propender por la recuperación de la cartera en mora con el ánimo de reducir las provisiones, manteniendo el indicador por debajo del 4%.	Reducir la provisión de cartera mediante la fina selección de las operaciones crediticias y política de otorgamiento y recuperación.	presidentes de Bancos de Colombia, Responsables del control de riesgo de las entidades Bancarias.	Volumen de las Provisiones / Total de cartera colocada por los Bancos Volumen de las Provisiones / Margen Neto de los Bancos Volumen de las Provisiones / Ingresos Financieros	desviación de % provisiones con respecto al objetivo
OCP2.6	Creer cada año 7% las comisiones bancarias mediante el uso del dinero plástico en los establecimientos comerciales realizando alianzas estratégicas con los mismos. Al cierre del 2015 se encontraban vigentes 11.03 millones de tarjetas de crédito, con un nivel de utilización mensual de 22.72 millones de operaciones por monto de 5.47 billones de pesos, representado por compras nacionales 88% y extranjeras de 12%.	Promover incentivos para el uso del dinero plástico, que desincentiven el uso del dinero físico, aumentando la utilización de tarjetas débito y crédito y el uso de canales alternos.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de operaciones de las entidades Bancarias.	Crecimiento anual de uso de canales alternos en sistema Bancario de Colombia	% de crecimiento anual en uso de canales alternos
OCP3.1	Lograr que cada año dos entidades bancarias adicionales cuantifiquen sus emisiones de efecto invernadero y esta información se encuentre disponible públicamente. Actualmente 10 de 25 entidades bancarias cuentan con esta información disponible públicamente.	Elaborar informes de emisiones de efecto invernadero disponibles públicamente.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de I&D y de RSE de las entidades Bancarias.	Entidades Bancarias con informes de emisiones de efecto invernadero disponible públicamente / Total de entidades Bancarias.	% de Bancos con informes públicos de emisiones.
OCP4.1	Mantener el ROE en 18% cada año hasta el 2026, el cual se encontraba a septiembre de 2015 en 15,1%, por medio de mejora de utilidades y manteniendo un óptimo nivel de patrimonio.	Mejorar el diferencial de clientela. Invirtiendo en innovaciones tecnológicas que brinden soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Utilidad Neta / Patrimonio	% de desviación del ROE con respecto al objetivo.

### 8.1.3. Clientes

Esta perspectiva se centra en crear una propuesta de valor satisfactoria para el cliente proponiendo productos y servicios innovadores con altos estándares de calidad, disponibilidad y funcionabilidad acordes a las necesidades del consumidor financiero. En la tabla 44, se relacionan los OCP alineados a esta perspectiva, que busca la accesibilidad del consumidor al sistema financiero por medio de la disponibilidad de diferentes canales, como también la retención y captación de nuevos clientes.

Tabla 44

#### *Perspectiva del cliente del Sistema Bancario Colombiano*

Nº de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
Perspectiva del Cliente					
OCP1.2	Crece a una tasa en cobertura bancaria del 10% promedio anual con respecto a cajeros automáticos por cada 100.000 adultos, al cierre de 2015 se cuenta con una relación de 45 cajeros automáticos.	Garantizar los mecanismos para que la población pueda acceder a los servicios financieros por medio de cajeros automáticos y depositarios.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Crecimiento de cobertura bancaria por medio de cajeros automáticos por cada 100.000 adultos.	% de crecimiento anual
OCP1.3	Crece a una tasa del 10% anual en corresponsales bancarios por cada 1000 Km2 en el nivel de ruralidad en los municipios rural y rural disperso, al cierre de 2015 se cuenta con 25 y 5 corresponsales respectivamente.	Facilitar el desarrollo de una oferta financiera en las zonas más alejadas y que concentran menos población por medio de acciones conjuntas entre los sectores público y privado para ampliar la cobertura a través de corresponsales bancarios de forma sostenible.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Potenciales corresponsales bancarios.	Crecimiento de cobertura bancaria por medio de corresponsales bancarios por cada 1000 Km2 en el nivel de ruralidad en los municipios rural y rural disperso	% de crecimiento anual
OCP1.4	Promover el uso de productos financieros en el sector industrial, aumentando su crecimiento en un 6% anual; ya que al cierre de 2015 había 727,000 empresas con vínculos bancarios.	Promover servicios de cuentas corrientes, cuentas de ahorro, créditos comercial y microcrédito, a grandes empresas y PYMES.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, CEO Grandes empresas y PYMES.	Crecimiento anual de empresas del sector industrial con vínculos bancarios.	% Crecimiento anual
OCP5.1	Crece cada año 15% la cartera de clientes en crédito consumo y crédito de vivienda e infraestructura. Al cierre del 2015 se encuentra en 135.9 billones	Promover servicios de créditos consumo y vivienda a población bancarizada y no bancarizada, ajustándose a las necesidades. Apoyando iniciativas del gobierno en planes de vivienda e infraestructura.	Gobierno Nacional, Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Crecimiento anual de cartera de consumo y vivienda.	% Crecimiento anual de cartera consumo y vivienda
OCP5.2	Crece cada año 20% la cartera de clientes en crédito comercial y microcrédito. Al cierre del 2015 se encuentra 214.6 billones	Promover servicios de créditos comerciales y microcrédito, a grandes empresas y PYMES, por medio de tasas competitivas que favorezcan la inversión.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, CEO Grandes empresas y PYMES.	Crecimiento anual de cartera de comercial y microcrédito.	% Crecimiento anual de cartera comercial y microcrédito



### 8.1.4. Financiera

Esta perspectiva se enfoca en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, por medio de indicadores claves como el ROA, el ROE y margen de utilidad, entre otros. Las perspectivas tanto de aprendizaje interno, procesos internos y propuesta de valor al cliente deben estar alineadas a la perspectiva financiera por medio de la implementación de estrategias de productividad y crecimiento que brinden sostenibilidad al negocio tanto en el corto como en el largo plazo, aumentando las probabilidades de generar valor al accionista. En el sistema bancario colombiano se identifica en la tabla 45 los OCP alineados a esta perspectiva, que tienen como unidad de medida el % de crecimiento anual de las utilidades y metas establecidas del ROE en 18%.

Tabla 45

#### *Perspectiva financiera del Sistema Bancario Colombiano*

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
Perspectiva Financiera					
OCP2.1	Creer en utilidades a una tasa del 10,01 % anual; considerando que al cierre de 2015 las utilidades eran de 9.64 billones de pesos.	Incentivar el uso de plataforma de internet, telefonía móvil y ACH aumentando el crecimiento tanto en transacciones como en montos transados.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de IT entidades Bancarios.	Crecimiento uso de operaciones y transacciones por canales alternos	% de crecimiento anual de utilidades
OCP4.1	Mantener el ROE en 18% cada año hasta el 2026, el cual se encontraba a septiembre de 2015 en 15,1%, por medio de mejora de utilidades y manteniendo un óptimo nivel de patrimonio.	Mejorar el diferencial de clientela. Invirtiendo en innovaciones tecnológicas que brinden soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Utilidad Neta / Patrimonio	% de desviación del ROE con respecto al objetivo.



## 8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado de la Tabla 46 es una herramienta de control creada por Kaplan y Norton (2001), la cual permite la alineación del planeamiento estratégico (la visión, la misión, los valores, el código de ética, OLP y OCP) y la implementación del mismo (D'Alessio, 2015); por medio de la evaluación periódica de indicadores previamente establecidos para lograr el cumplimiento de los OCP, información que permite tomar acciones correctivas encaminadas al cumplimiento de los objetivos si se encuentran desviaciones en los indicadores de los cuatro resultados estratégicos: empleados motivados y preparados, procesos productivos, clientes contentos y accionistas satisfechos que proporcionan una información global, actual y pertinente del desempeño y del ritmo del negocio

## 8.3. Conclusiones

El BSC es la herramienta que permite evaluar la efectividad de la estrategia y la estructura organizacional, estableciéndose como fuente de información global y oportuna del desempeño del sector, para ejercer control por medio de la toma de decisiones que generen acciones correctivas para retomar el rumbo del sector sino se cumplen los OCP, de esta forma lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, no obstante no es la única fuente de información para tomar decisiones puesto que es realmente importante estar monitoreando permanentemente los cambios en el entorno, en la competencia y en las preferencias del cliente, debido a que al presentarse un cambio en cualquiera de estas variables creara un desfase en la implementación de la estrategia con respecto al cumplimiento de la visión por lo cual puede dejar obsoletas las estrategias planteadas para lograr ventajas competitivas en el sector.

Tabla 46

Balanced Scorecard del sistema Bancario Colombiano

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
Perspectiva Financiera					
OCP2.1	Crecer en utilidades a una tasa del 10,01 % anual; considerando que al cierre de 2015 las utilidades eran de 9.64 billones de pesos.	Incentivar el uso de plataforma de internet, telefonía móvil y ACH aumentando el crecimiento tanto en transacciones como en montos transados.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de IT entidades Bancarios.	Crecimiento uso de operaciones y transacciones por canales alternos	% de crecimiento anual de utilidades
OCP4.1	Mantener el ROE en 18% el cual se encontraba a septiembre de 2015 en 15,1%, por medio de mejora de utilidades y manteniendo un óptimo nivel de patrimonio.	Mejorar el diferencial de clientela. Invirtiendo en innovaciones tecnológicas que brinden soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Utilidad Neta / Patrimonio	% de desviación del ROE con respecto al objetivo.
Perspectiva del Cliente					
OCP1.2	Crecer a una tasa en cobertura bancaria del 10% promedio anual con respecto a cajeros automáticos por cada 100.000 adultos, al cierre de 2015 se cuenta con una relación de 45 cajeros automáticos.	Garantizar los mecanismos para que la población pueda acceder a los servicios financieros por medio de cajeros automáticos y depositarios.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Crecimiento de cobertura bancaria por medio de cajeros automáticos por cada 100.000 adultos.	% de crecimiento anual
OCP1.3	Crecer a una tasa del 10% anual en corresponsales bancarios por cada 1000 Km2 en el nivel de ruralidad en los municipios rural y rural disperso, al cierre de 2015 se cuenta con 25 y 5 corresponsales respectivamente.	Facilitar el desarrollo de una oferta financiera en las zonas más alejadas y que concentran menos población por medio de acciones conjuntas entre los sectores público y privado para ampliar la cobertura a través de corresponsales bancarios de forma sostenible.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Potenciales corresponsales bancarios.	Crecimiento de cobertura bancaria por medio de corresponsales bancarios por cada 1000 Km2 en el nivel de ruralidad en los municipios rural y rural disperso	% de crecimiento anual
OCP1.4	Promover el uso de productos financieros en el sector industrial, aumentando su crecimiento en un 6% anual; ya que al cierre de 2015 había 727.000 empresas con vínculos bancarios.	Promover servicios de cuentas corrientes, cuentas de ahorro, créditos comerciales y microcrédito, a grandes empresas y PYMES.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, CEO Grandes empresas y PYMES.	Crecimiento anual de empresas del sector industrial con vínculos bancarios.	% Crecimiento anual
OCP5.1	Crecer cada año 15% la cartera de clientes en crédito consumo y crédito de vivienda e infraestructura. Al cierre del 2015 se encuentra en 135.9 billones	Promover servicios de créditos consumo y vivienda a población bancarizada y no bancarizada, ajustándose a las necesidades. Apoyando iniciativas del gobierno en planes de vivienda e infraestructura.	Gobierno Nacional, Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Crecimiento anual de cartera de consumo y vivienda.	% Crecimiento anual de cartera consumo y vivienda
OCP5.2	Crecer cada año 20% la cartera de clientes en crédito comercial y microcrédito. Al cierre del 2015 se encuentra 214.6 billones	Promover servicios de créditos comerciales y microcrédito, a grandes empresas y PYMES, por medio de tasas competitivas que favorezcan la inversión.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, CEO Grandes empresas y PYMES.	Crecimiento anual de cartera de comercial y microcrédito.	% Crecimiento anual de cartera comercial y microcrédito
Perspectiva del Proceso					
OCP1.5	Implementar el CRM (customer relationship management), a partir del año 2017 en todos los bancos del país para optimizar la gestión de ejecutivos de negocio.	Incentivar el crecimiento de competitividad con garantías en el Sistema Bancario por medio de la implementación de CRM en todas las entidades bancarias.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de Marketing e inteligencia comercial de Bancos.	Número de entidades con CRM / El total de entidades bancarias en Colombia.	% de implementación de CRM en las entidades Bancarias.
OCP1.6	Implementar dos convenios anualmente con los gremios claves de producción en Colombia, para desarrollar y profundizar dichos sectores en la utilización de servicios financieros.	Crear productos y servicios que impulsen la productividad de las actividades claves de producción, logrando así una inclusión financiera y económica sostenible.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Presidentes de Gremios Clústers productivos de Colombia.	Líneas de financiación y servicios financieros que soportan la implementación y el desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster.	% anual de facturación por líneas de financiación a sectores clave de desarrollo.
OCP1.1	Crear convenios con los 11 sectores claves de la economía Colombiana que tienen fuertes encadenamientos con otros sectores, influyendo en el crecimiento y fortalecimiento de los clúster, por medio de incentivos en la utilización de productos bancarios. Crear dos convenios en el año 2017 y en adelante un convenio cada año.	Realizar programas que favorezcan la inversión y el desarrollo de los sectores clave de la economía Colombiana.	Administración Asobancaria, presidente de cámara y comercio y presidentes de los gremios.	Efectividad en la creación de programas especiales: Facturación de cada convenio Número de convenios	% crecimiento anual de facturación de convenios con cámaras de comercio y gremios.
OCP2.4	Mejorar la eficiencia administrativa reduciéndola en 84 pb anualmente, mediante el control del gasto; al cierre de 2015 se encontraba en 3.14%.	Mayor nivel de acceso y uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, que redunde en una mayor inclusión financiera y mayor eficiencia administrativa y operativa.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables del control del gasto de las entidades Bancarias.	Crecimiento anual del uso de canales alternos en sistema Bancario de Colombia	% de crecimiento anual en uso de canales alternos
OCP2.5	Asegurar el cumplimiento de las políticas de otorgamiento de crédito, la instrumentación de las operaciones de crédito y propender por la recuperación de la cartera en mora con el ánimo de reducir las provisiones, manteniendo el indicador por debajo del 4%, cada año hasta el 2026.	Reducir la provisión de cartera mediante la fina selección de las operaciones crediticias y política de otorgamiento y recuperación.	Presidentes de Bancos de Colombia, Responsables del control de riesgo de las entidades Bancarias.	Volumen de las Provisiones / Total de cartera colocada por los Bancos Volumen de las Provisiones / Margen Neto de los Bancos Volumen de las Provisiones / Ingresos Financieros	desviación de % provisiones con respecto al objetivo
OCP2.6	Crecer cada año 7% las comisiones bancarias mediante el uso del dinero plástico en los establecimientos comerciales realizando alianzas estratégicas con los mismos. Al cierre del 2015 se encontraban vigentes 11.03 millones de tarjetas de crédito, con un nivel de utilización mensual de 22.72 millones de operaciones por monto de 5.47 billones de pesos, representado por compras nacionales 88% y extranjeras de 12%.	Promover incentivos para el uso del dinero plástico, que desincentiven el uso del dinero físico, aumentando la utilización de tarjetas débito y crédito y el uso de canales alternos.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de operaciones de las entidades Bancarias.	Crecimiento anual de uso de canales alternos en sistema Bancario de Colombia	% de crecimiento anual en uso de canales alternos
OCP3.1	Lograr que cada año dos entidades bancarias adicionales cuantifiquen sus emisiones de efecto invernadero y esta información se encuentre disponible públicamente. Actualmente 10 de 25 entidades bancarias cuentan con esta información disponible públicamente.	Elaborar informes de emisiones de efecto invernadero disponibles públicamente.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables de I&D y de RSE de las entidades Bancarias.	Entidades Bancarias con informes de emisiones de efecto invernadero disponible públicamente / Total de entidades Bancarias.	% de Bancos con informes públicos de emisiones.
OCP4.1	Mantener el ROE en 18% el cual se encontraba a septiembre de 2015 en 15,1%, por medio de mejora de utilidades y manteniendo un óptimo nivel de patrimonio.	Mejorar el diferencial de clientela. Invirtiendo en innovaciones tecnológicas que brinden soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Utilidad Neta / Patrimonio	% de desviación del ROE con respecto al objetivo.
Perspectiva del Aprendizaje Interno					
OCP2.2	Incrementar el activo bancario a una tasa de crecimiento del 15% anual, favoreciendo la inversión; teniendo en cuenta que en el 2015 los activos bancarios se encontraban en 481.99 billones de pesos.	Educar al consumidor financiero en los beneficios de los productos y servicios bancarios y del uso de las tecnologías de la información, para brindarle las facilidades de acceso.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia, Responsables del desarrollo del negocio bancario.	Entidades con implementación de educación financiera al sector bancarizado.	Entidades con programas de educación financiera/ Número total de entidades.
OCP2.3	Incrementar el pasivo bancario a una tasa de crecimiento del 15% anual, incentivando el ahorro; teniendo en cuenta que en el 2015 los pasivos bancarios se encontraban en 416.67 billones de pesos.	Crear productos acorde a con las necesidades de la población para incentivar el ahorro a corto y largo plazo y disminuir el porcentaje de cuentas inactivas, permitiendo así que los consumidores usen los productos con regularidad y se beneficien de ellos.	Administración Asobancaria, presidentes de Bancos de Colombia.	Crecimiento anual de las cuentas de ahorro activas.	% de crecimiento anual cuentas de ahorro activas.

## Capítulo IX: Competitividad de EL SISTEMA BANCARIO COLOMBIANO

### 9.1. Análisis Competitivo del Sistema Bancario Colombiano

De acuerdo con *The Global Competitiveness Report 2015–2016* “El reporte de competitividad global 2015-2016”. (World Economic Forum, 2016) Colombia ocupó el puesto 61 en el ámbito mundial y el puesto 5 en el ámbito Latinoamérica, después de Chile el cual ocupó el puesto 35, Panamá 50, Costa Rica 52, y México 57. Este ranking se compone de 12 pilares, de los cuales uno de ellos es el de desarrollo Financiero como se muestra en la Tabla 13.

En la Figura 48 se muestra la evolución de Colombia año a año y se evidencia una importante evolución del sector donde el país avanzó 54 posiciones en los últimos cinco años, lo que permite que sea atractivo para la inversión extranjera facilitando el crecimiento en todos los sectores económicos del País. No obstante, a medida que Colombia avanza en desarrollo económico, es importante seguir asumiendo los retos en innovación y seguridad para mejorar en competitividad y seguir posicionándose como uno de los mejores en América Latina.

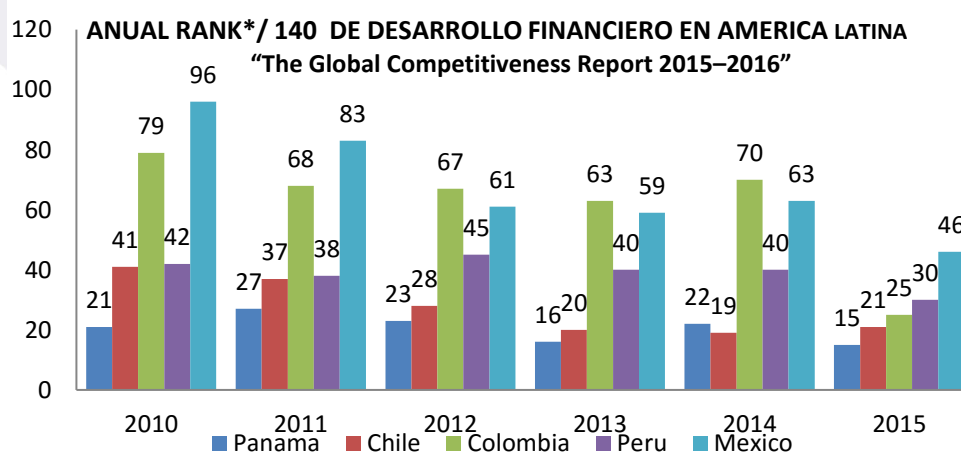
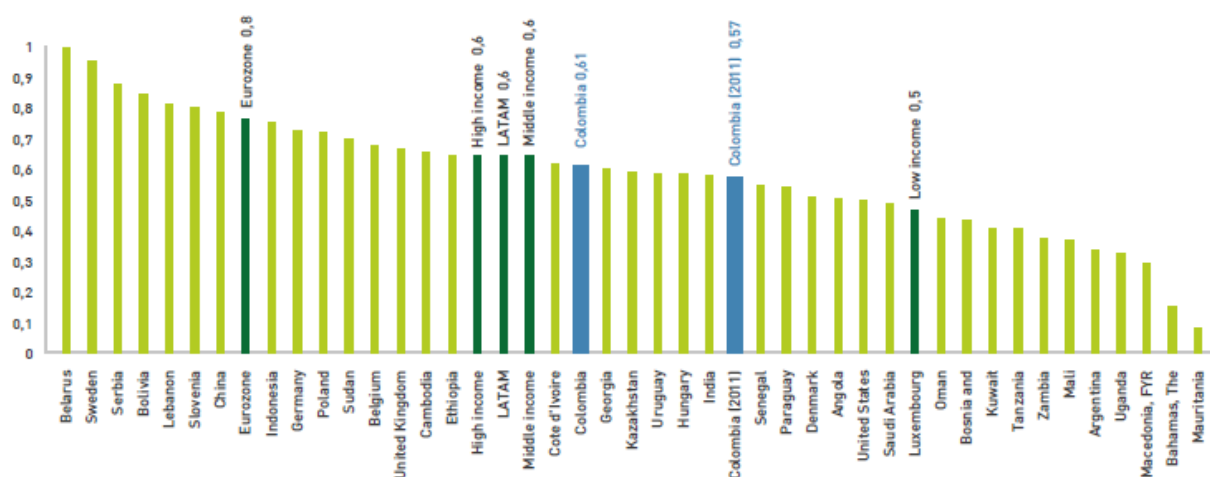


Figura 48. Resultados del Reporte Global de Competitividad 2015-2016 para América Latina.

Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2015–2016” por The World Economic Forum, 2016.

A nivel internacional existen diferentes indicadores que permiten establecer el nivel de competencia, tales como el estadístico H, el indicador C3, y el Índice de Herfindahl y Hirschman (IHH).

El estadístico H de la Figura 49, donde uno (1) corresponde a una estructura de mercado con competencia perfecta y cero (0) a la existencia de un monopolio, indica que el Sistema Bancario colombiano tiene un grado de competencia igual al promedio de América Latina, y los países de ingresos altos y medios. Este índice pasó de 0.57 en 2011 a 0.61 en 2013, lo cual indica que la entrada de nuevos jugadores ha permitido al sistema bancario colombiano ser más competitivo y ofrecer un amplio portafolio de productos. (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).



Fuente: Banco Mundial - Global Financial Development Database.  
Cifras a 2013.

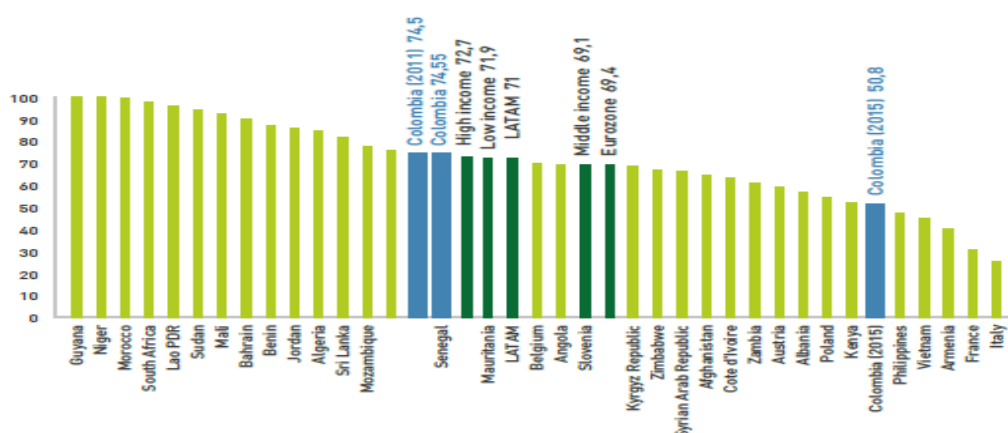
**Figura 49.** Indicador Estadístico H

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asociación Bancaria de Colombia, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

El indicador C3 de la Figura 50, mide la concentración de los activos en los tres bancos más grandes de cada país. En 2015 los tres bancos más grandes de Colombia concentran la mitad de los activos totales del sistema (50.8%) en contraposición con lo

observado en América Latina y los países de alto ingreso (71% y 72.7%, respectivamente).

(Asociación Bancaria de Colombia, 2016)

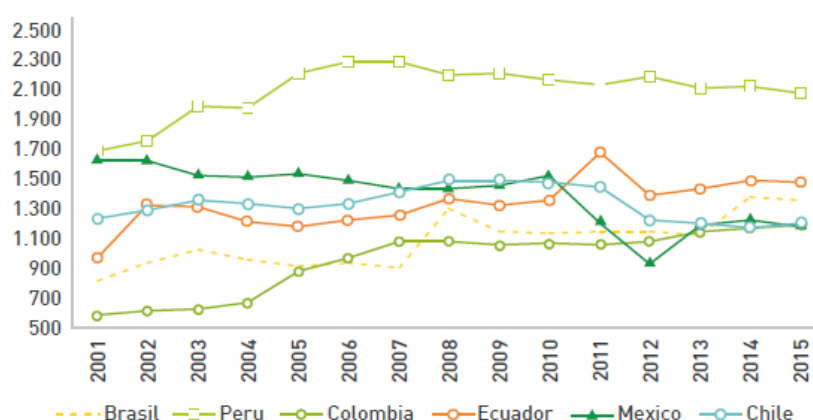


Fuente: Banco Mundial - Global Financial Development Database.  
Cifras a 2013. Cifra 2015 para Colombia calculada con datos de la SFC.

Figura 50. Indicador de Concentración de Activos

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asociación Bancaria de Colombia, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

El Índice de Herfindahl y Hirschman (IHH) de la Figura 51 el cual considera de 1,000 a 1,500 un rango moderado de concentración de acuerdo con las normas internacionales. En el siguiente gráfico se observa que la banca colombiana, con un indicador de 1,185, ostenta un buen nivel de concentración de activos con respecto a sus pares regionales. (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).



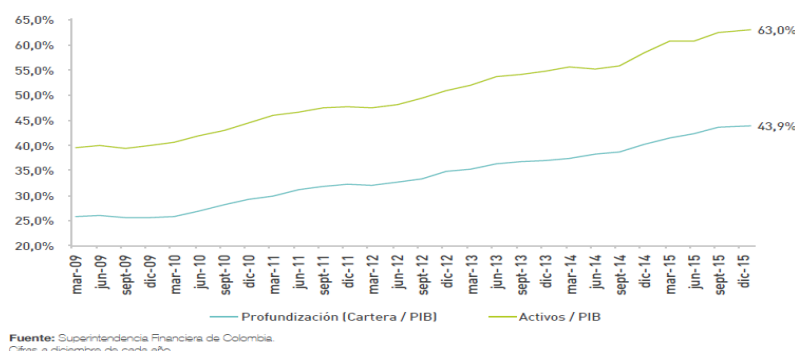
Fuente: Regulador y Banco Central de cada país. SFC – Elaboración Asobancaria.  
Cifras con corte a diciembre de 2015.

Figura 51. Índice de Herfindahl y Hirschman (IHH).

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asociación Bancaria de Colombia, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>



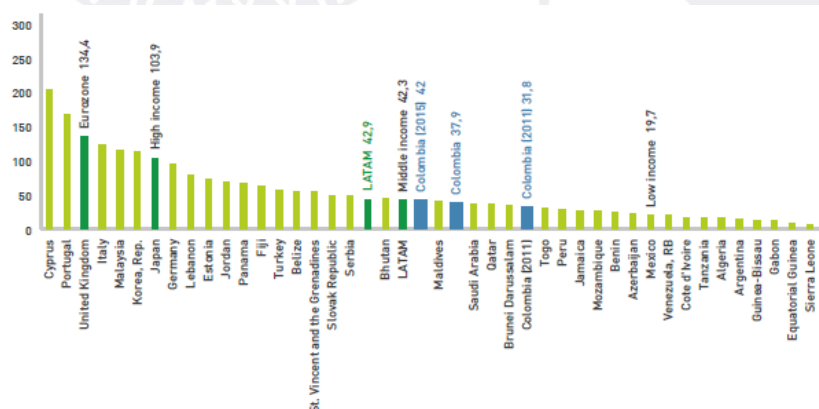
El avance en la profundización financiera de la Figura 52, medida como la relación de cartera bruta sobre PIB, la cual ha exhibido un crecimiento acelerado al pasar del 25.6% en diciembre de 2009. Al 43.9% en diciembre de 2015. De igual manera el nivel de activos totales como porcentaje del PIB también ha tenido un crecimiento significativo al pasar del 40.1% al 63% durante el mismo período. (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).



**Figura 52. El Índice de Profundidad Financiera**

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asociación Bancaria de Colombia, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

La profundización financiera de la Figura 53 en Colombia es reducida con relación al promedio de América Latina y los países de altos ingresos. Este hecho hace notorias las oportunidades de expansión y crecimiento que tiene la banca colombiana para los siguientes años.



Fuente: Banco Mundial - Global Financial Development Database.  
Cifras a 2013. Cifra 2015 para Colombia calculada con datos de la SFC.

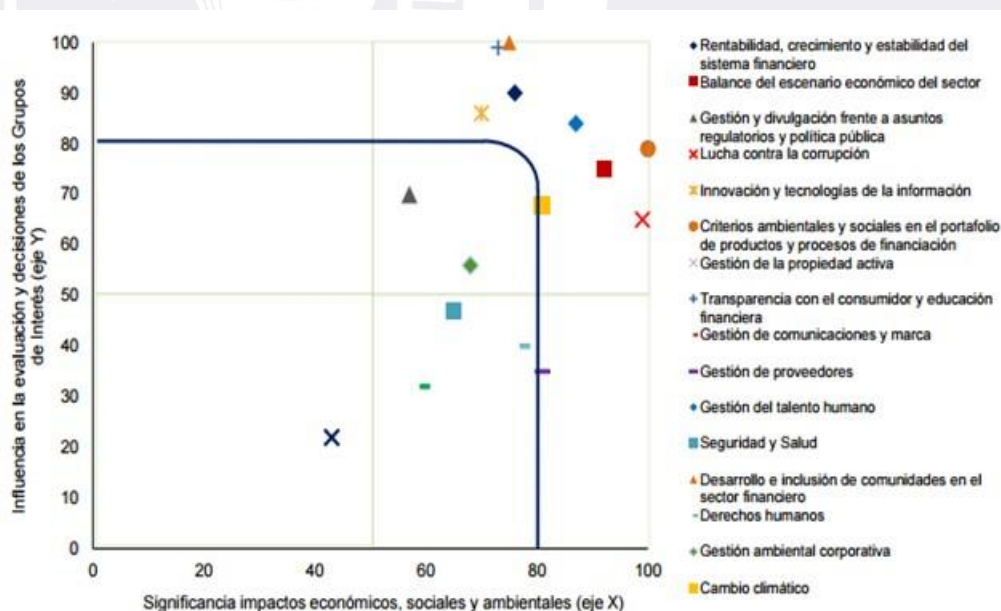
**Figura 53. Índice de Profundidad Financiera en el mundo**

Tomado de “La banca colombiana en 2015: Informe de tipificación de Asobancaria” por Asociación Bancaria de Colombia, 2016. Recuperado de <http://www.asobancaria.com/2016/06/10/informe-tipificacion-2015-asobancaria/>

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Bancario Colombiano

Una de las ventajas es que el Sistema Bancario es que mantiene diversas relaciones con muchos stakeholders dentro de esta comunidad vinculada se identificaron los siguientes grupos de interés: i) Entidades financieras, ii) Colaboradores, iii) Gremios, asociaciones y entidades multilaterales, iv) Consumidor financiero, v) Gobierno y entidades reguladoras, vi) Proveedores y socios comerciales, vii) Comunidad, viii) Medios de comunicación y ix) academia y organizaciones de investigación.

En la Figura 54 se observa las interacciones entre una organización y los stakeholders (Comunidad Vinculada) basados en la materialidad para el sector, que es todo asunto que tiene un impacto significativo a nivel ambiental, social y de gobernanza de la organización o que puede influir de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de la comunidad vinculada. El eje X corresponde a los impactos económicos, sociales y ambientales de cada asunto para el sector, y el eje Y muestra la influencia de estos asuntos en la evaluación y las decisiones de los grupos de interés.



Fuente: KPMG

Figura 54. Informe de Sostenibilidad de la Banca 2015: Acercando la banca a los colombianos.

Tomado de “Reporte semana Economica Edición 1049” por Asociación Bancaria de Colombia, 2016. Recuperado de <http://marketing.asobancaria.com/hubfs/Semanas-Economicas/SemanaEconomica-1049.pdf>



Podemos ver que las cinco principales ventajas que tiene el sector como lo define (Asociación Bancaria de Colombia, 2016) corresponden a: Rentabilidad, crecimiento y estabilidad del sistema financiero, desarrollo e inclusión de las comunidades en el sector Financiero, la transparencia con el consumidor y educación Financiera, la gestión del talento humano, la innovación y la tecnología de la información las cuales se describen a continuación:

***Rentabilidad, crecimiento y estabilidad del sistema Financiero.*** Durante 2015 se mantuvieron niveles razonables de rentabilidad. Sin embargo, las dificultades asociadas al entorno económico condujeron a una sana moderación de las tasas reales de expansión del crédito hacia niveles del 5.9%. De hecho, la banca da muestras importantes de solidez al mantener niveles de calidad de la cartera similares a los observados cuando la economía se encontraba en auge y unos niveles de cobertura superiores al 150%. De esta forma, una de las principales oportunidades en este aspecto es mantener la estabilidad del sector, un factor crucial para preservar la confianza que ha venido generando la Banca colombiana. Para alcanzar este objetivo es importante seguir construyendo herramientas de control con el seguimiento de indicadores financieros que midan y gestionen adecuadamente los riesgos económicos, ambientales y sociales. (Asociación Bancaria de Colombia, 2016)

***Desarrollo de comunidades en el sector financiero.*** Asobancaria y sus afiliados han logrado establecer planes de inversión social y desarrollo de comunidades en un 75% de los departamentos del país. Dado que existe una menor presencia y demanda en el 25% restante, es importante ver estas regiones como una oportunidad para el desarrollo de negocios y de activación socio-económica, especialmente cuando se trate de regiones afectadas por el conflicto interno colombiano.

***Transparencia con el consumidor y educación financiera.*** Los resultados mostraron que cerca de un 74% de las entidades han trabajado políticas para el diseño justo y

responsable de productos financieros que incorporan contenidos adicionales a los que exige la Ley. Si bien este porcentaje es alto, existe la oportunidad de que las compañías restantes evalúen la pertinencia de desarrollar e implementar este tipo de políticas. En cuanto a Educación Financiera, todas las entidades con este tipo de programas cuentan con un área responsable de su gestión, aunque menos de la mitad los desarrolla mediante alianzas, un factor que puede fortalecer el impacto, calidad y cobertura de dichos programas. (Asociación Bancaria de Colombia, 2016).

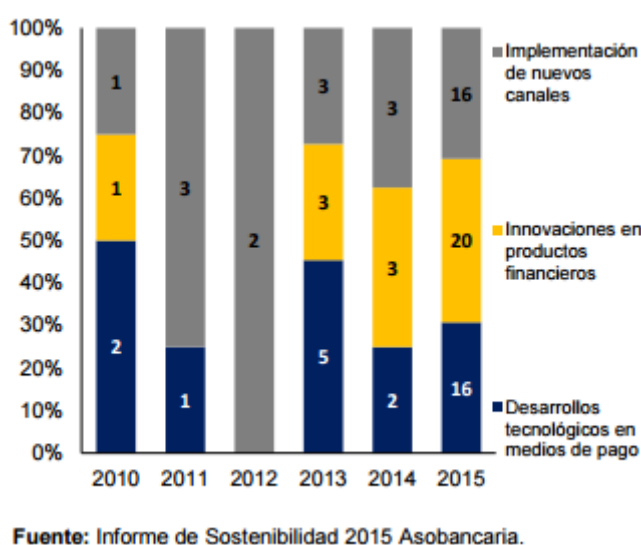
**Gestión del talento humano.** Los colaboradores directos actualmente tienen acceso a beneficios adicionales a lo establecido por la Ley como se muestra en la Figura 55. Se convierte en un reto incrementar estas opciones a los colaboradores temporales o por prestación de servicios, lo que permitirá generar valor a otros actores que, aunque no tengan vinculación directa, prestan servicios a la entidad y se involucran en la cadena de valor.



Fuente: Informe de Sostenibilidad 2015 Asobancaria.

**Figura 55.** Beneficios extralegales de las entidades financieras.  
Informe de Sostenibilidad de la Banca 2015: Acercando la banca a los colombianos. Tomado de “Reporte semana Economica Edición 1049” por Asociación Bancaria de Colombia, 2016. Recuperado de <http://marketing.asobancaria.com/hubfs/Semanas-Economicas/SemanaEconomica-1049.pdf>

**Innovación y tecnologías de la información.** De manera general, se puede observar en la Figura 56 un incremento en el número de innovaciones respecto a los años anteriores. En efecto, el número de productos financieros innovadores en el mercado pasó de siete (7) entre el 2010 y 2014 a veinte (20) en 2015. A pesar del evidente aumento en el desarrollo de productos y servicios innovadores, el sector aún puede seguir trabajando en promover la investigación e invención de tecnologías para poder establecer un mayor acercamiento a sus clientes.



**Figura 56.** Número de Innovaciones por año en el sector Financiero. Informe de Sostenibilidad de la Banca 2015: Acercando la banca a los colombianos. Tomado de “Reporte semana Económica Edición 1049” por Asociación Bancaria de Colombia, 2016. Recuperado de <http://marketing.asobancaria.com/hubfs/Semanas-Economicas/SemanaEconomica-1049.pdf>

### 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema Bancario

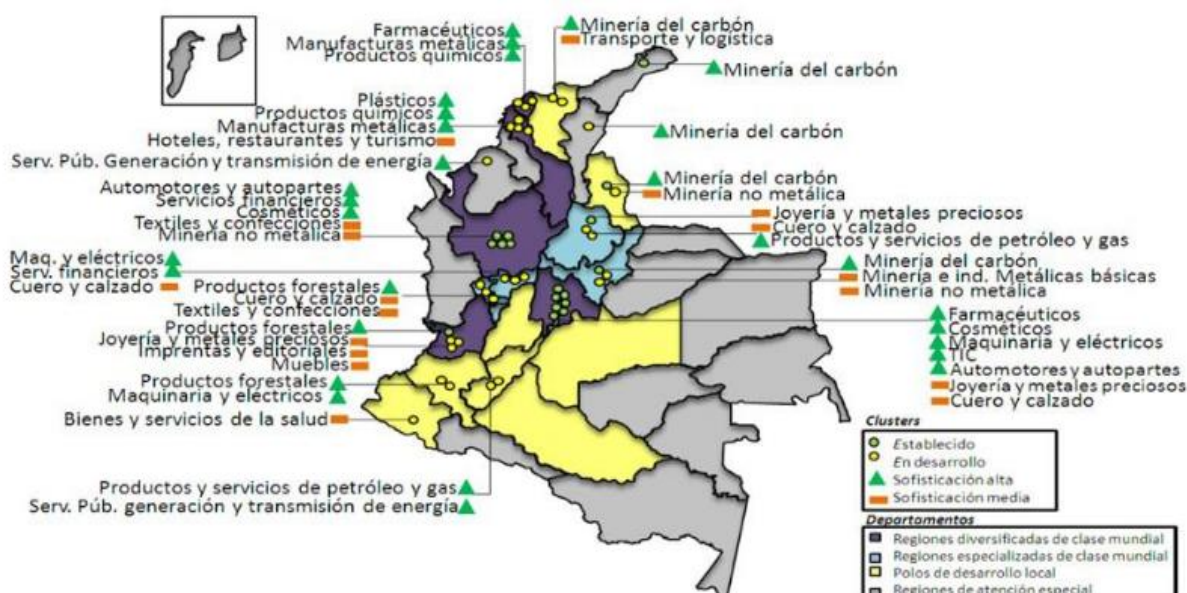
#### Colombiano

A través de los tiempos, los diferentes sectores productivos de los países han buscado la manera de ser más competitivos y rentables. De allí, surge la necesidad de conformar agrupaciones u organizaciones las cuales se denominan como *clúster*. Según (D'Alessio, 2015), los clústeres se reconocen porque son el conjunto de organizaciones que se agrupan para crecer de manera conjunta. Estas organizaciones no necesariamente deben ser de la

misma industria o sector, pueden ser sectores relacionados entre sí, atendiendo una demanda solicitante de productos o servicios.

Las empresas de un mismo sector y de sectores relacionados y de apoyo suelen concentrarse en una misma zona geográfica donde la cercanía entre las empresas genera competencia, el cual es un factor clave para la innovación. Al tiempo que facilita el acceso a insumos y a conocimientos específicos de cada sector. Es por esta razón que las regiones con clústers obtienen un mejor desempeño económico.

En Colombia existen aproximadamente 205 clústers y se encuentran distribuidos en el país por áreas geográficas como se muestra en la figura 57.



*Figura 57. Distribución Geográfica y por actividades de Clústers en Colombia.*  
Tomado de “Encuentro desarrollo Colombia 2010”. Por Gómez, H, 2010. Recuperado de <http://es.slideshare.net/usuariorimisp/presentacin-encuentro-2010-desarrollo-colombia-hernando-gomez>

Uno de los desafíos de política para el crecimiento económico es identificar sectores clave en la estructura productiva de un país. Alcanzar este propósito permite realizar políticas diferenciadas, pero logrando efectos integrales a la economía. La anterior es la forma tradicional de clasificar la economía por sector o industria individual bajo el análisis IP

Insumo – Producto (la descripción de producción y transacción de insumos). (Villamil & Hernández, 2014)

En la Tabla 47 se muestran los 9 clústeres identificados a partir de los 60 sectores de las matrices IP de cuentas nacionales y su participación en el PIB.

Tabla 47

*Clústers Identificados Para la Economía Colombiana*

Clúster	No. De Sectores	Participación sobre el PIB	Sectores Involucrados
Servicios	17	40.7%	Papel y cartón, Edición, Manufactura ncp, Agua, Comercio, Transporte aéreo, Servicios complementarios de transporte, Correo y telecomunicaciones, Servicio de finanzas y seguro, Servicios inmobiliarios, Servicios empresariales, Administración pública, Educación de mercado, Educación de no mercado, Desperdicios, Esparcimiento de mercado y Esparcimiento de no mercado.
Agricultura-alimentos	13	17.3%	Agricultura, Ganadería, Pesca, Carne y Pescado, Procesado, Aceites, Lácteos, Molinería, Azúcar, Confitería, Alimenticios, Bebidas, Tabaco y Hoteles y restaurantes.
Industria manufacturera-construcción	13	16.0%	Silvicultura, Carbón, Mineral metálicos, Minerales no metálicos, Madera, Manufacturas no metálicas, Metalúrgica básica, Maquinaria y equipo, Maquinaria eléctrica, Equipo de transporte, Muebles, Edificaciones y Obras civiles.
Industria minero-energética	6	10.8%	Extracción y Refinación de petróleo, Gas Reparación de automotores, Transporte terrestre y Transporte acuático.
Industria médica-química	3	7.6%	Industria química, Caucho y plástico, Servicios sociales y de salud.
Electricidad	1	2.7%	Energía Eléctrica
Confecciones-textiles	3	2.5%	Fibras textiles, Artículos textiles y Prendas de vestir.
Café	2	1.4%	Café y Trilla de café
Cuero-Calzado.	1	0.5%	Cuero y Calzado

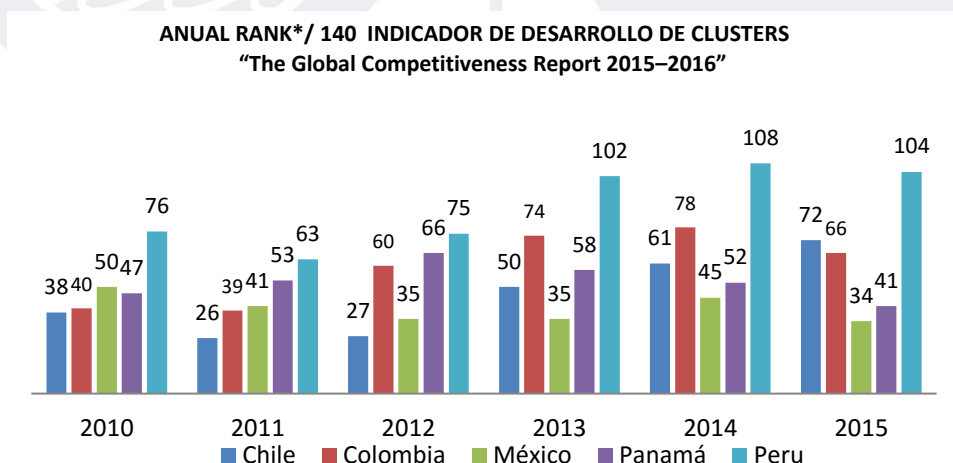
*Nota.* Tomado de Departamento Nacional de Planeación DNP, 2015, Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/2015mar12%20Encadenamientos%20y%20clusters.pdf>

Según el informe de competitividad 2015-2016 de la WEF, El Undécimo pilar es la “Sofisticación de los negocios” y se refiere a dos elementos que están estrechamente

vinculados: la calidad de la general redes empresariales de un país y la calidad de las empresas individuales operaciones y estrategias. Estos factores son especialmente importante para los países en una etapa avanzada de desarrollo, en gran medida, la más básica fuentes de mejoras en la productividad, la calidad de las redes comerciales de un país y las industrias de apoyo, tal como se mide por la cantidad y la calidad de los proveedores locales y el alcance de su interacción, lo cual es importante porque cuando las empresas y proveedores de un sector en particular están interconectados en grupos geográficamente próximos, llamados clúster, la eficiencia se ve reforzada, generando mayores oportunidades para la innovación en los procesos y productos creados, y barreras a la entrada de nuevas empresas son reducido.

En este Pilar de Sofisticación para hacer negocios, Colombia se encuentra en el puesto 59 de 140 países, gana 3 lugares con respecto al 2014 y se encuentra en la cuarta posición de los países latinoamericanos detrás de Panamá (45), México (50), Chile (53).

Dentro de Este pilar se encuentra el “Estado de desarrollo de Clústers” donde obtuvo el puesto 66 mejorando 12 posiciones con respecto al año anterior, y ocupando la tercera posición, como se presenta en la Figura 58 no obstante es importante seguir fortaleciendo estas estrategias que permiten fortalecer los sectores productivos y de apoyo de un país.



*Figura 58.* Indicadores de Competitividad WEF Generales y por Pilares en el periodo 2010-2015.

Tomado de “Global Competitiveness Report-2015-2016” por World Economy Forum”, 2016. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=COL>



#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Los clústers se han constituido como un modelo de gestión público-privado, el primero en el país, que ha permitido estructurar estrategias regionales integrales con la articulación de múltiples actores. Dentro de los clústers existentes en Colombia se han asociados en diferentes sectores como son: El sector de construcción, energía eléctrica, de medicina, sector textil y de diseño, tecnología, información y comunicación, turismo negocios ferias y convenciones entre otros lo que ha permitido tener más acceso a información y conocimiento especializado, experiencias y buenas prácticas, obtener participación en proyectos estratégicos, y en redes colaborativas que redundan en proyectos y acciones conjuntas de impacto para los negocios, establecimiento de relaciones con pares en los ámbitos nacional e internacional para estimular la transferencia de conocimiento, la generación de oportunidades de negocios o el desarrollo de proyectos estratégicos conjuntos impulsando el fortalecimiento empresarial y mejoramiento de la posición competitiva en los mercados.

El fortalecimiento de las relaciones con los sectores público y privado implica una gran oportunidad para el sector, pues la banca es una intermediaria de la economía y puede participar activamente en la mediación de iniciativas, proyectos, mesas de trabajo y clústers que busquen fortalecer el Sistema Financiero.

#### **9.5. Conclusiones**

El Sistema Bancario Colombiano ha mostrado un fortalecimiento en los últimos años, donde los indicadores de evidencian la reducción en la concentración del sector tanto en el estadístico H en donde la entrada de nuevos competidores demuestra un sector más competitivo, como en el C-3 que presenta la concentración de activos de los tres bancos más grandes del país. Además, Colombia se encuentra entre los mejores de la región en el indicador IHH, que se construye a partir de la cuota de mercado de cada banco.



La mayor competencia en el sector también ha contribuido a mejorar los índices de profundización financiera y a reducir los costos de los servicios financieros.

observado el año anterior. En cuanto al uso, se destaca la continuidad de la tendencia en la reducción de los canales presenciales como las oficinas y los cajeros electrónicos y la notoria relevancia que siguen ganando los canales de internet y banca móvil, lo cual ha contribuido a agilizar la prestación de los servicios y a garantizar más facilidades de acceso al consumidor financiero.

Los resultados de la banca siguen jalonando el crecimiento económico del país y contribuyendo a la buena dinámica de los mercados. La estabilidad y solidez del sector han jugado un papel clave para lograr que estos resultados se hayan mantenido durante los últimos años gracias a la adecuada gestión de los riesgos y la planeación financiera

Adicionalmente, la entrada de nuevos actores al mercado bancario ha favorecido la mayor competencia y, por tanto, la reducción en los costos de los servicios financieros y los menores márgenes de intermediación. Es importante que estas iniciativas se sigan fortaleciendo para lograr la materialización de los objetivos allí establecidos.

Con la creación de nuevos Clústers en el país se fortalecen diferentes sectores que al contar con la banca para emprender sus proyectos financieros contribuyen a fortalecer la economía de Colombia y dejan de lado los préstamos informales, y se logra reducir la proporción de efectivo que favorece la continuidad de actividades ilícitas

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral del sistema bancario colombiano, ofrece una visión holística de la banca colombiana de cara a enfrentar los retos que le permitan alcanzar su visión para los próximos 10 años. Este PEI no solo constituye el insumo fundamental para la toma de decisiones, también será la hoja de ruta que permita orientar a las entidades bancarias hacia su situación futura deseada, consolida información de referencia del entorno y el *intorno*, presenta las estrategias de actuación desde su misma construcción, desarrolla los objetivos de largo y corto plazo como *checkpoints* del plan estratégico completo y prepara el terreno para la implementación exitosa de las acciones estratégicas concretas. De ahí que su contenido sea determinante para posicionar a la banca colombiana como un sector de referencia a nivel regional.

Y es que de hecho, el trabajo desarrollado en los nueve capítulos anteriores se consolida y se compila en el Plan Estratégico Integral del Sistema Bancario Colombiano presentado a continuación, pues además de lo ya mencionado incluye elementos de referencia e insumos del modelo secuencial de planeamiento estratégico como lo son las políticas del Sistema y la propia visión sobre la cual se construyó todo del planeamiento desarrollado hasta aquí.

La tabla 48 que se presenta a continuación, contiene el Plan Estratégico Integral del Sistema Bancario Colombiano y constituye el resultado más importante y completo del proceso de planeamiento.

Tabla 48

Plan Estratégico Integral del Sistema Bancario Colombiano

El Sistema Bancario de Colombia es responsable de la prestación de servicios financieros competitivos, diferenciados y con altos estándares de calidad a personas, empresas e instituciones; apoyados en un equipo humano ético e idóneo, siendo socialmente responsables y transparentes; utilizando tecnología avanzada y confiable, generando así valor económico sostenible para clientes, accionistas y terceros relacionados.	Visión							
	En el año 2026, el Sistema Bancario de Colombia será reconocido como el principal impulsor de la economía del país, apoyando a los diferentes sectores productivos, llegando a más empresas con utilización de servicios bancarios y posicionándose como el mejor prestador de servicios financieros en Latinoamérica; basado en la amplia penetración, siendo ambientalmente responsable y otorgando un crecimiento rentable a clientes y accionistas.							
	Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios Cardinales
	1	Protección del capital de los accionistas	En el 2026 1'300.000 empresas utilizarán productos financieros en entidades de crédito. En el 2015 725.000 empresas cuentan con vínculos bancarios.	En el 2026 las utilidades del Sistema Bancario Colombiano serán de \$24.8 billones. En el 2015 las utilidades del sector son de \$9.64 billones.	En el 2026 el 100% de los Bancos contarán con alguna certificación en su sistema de gestión ambiental y con mediciones de emisiones de gases disponibles al público. En el 2015 el 40% de los bancos cuentan con certificaciones ambientales y mediciones de gases disponibles al público.	En el 2026 el ROE del Sistema Bancario Colombiano se mantendrá en un 18%. En el 2015 el ROE del sector es del 15.1%	En el 2026 los ingresos del Sistema Bancario serán de \$ 871.5 billones. En el 2015 los ingresos del sector son de \$ 140.7 billones.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
	2	Aumento de retorno sobre la inversión.						
	3	Aumento de participación dentro del mercado						
	4	Generar Valor compartido para los Stakeholders						
	5	Mejorar el acceso a servicios financieros a través de canales tecnológicos alternos seguros.						
	6	Disponibilidad de servicio Bancario.						
	7	Contribuir al desarrollo sostenible.						
	Estrategias		Políticas					
	FO2	Concretar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar inversiones colombianas en el extranjero e inversiones extranjeras en Colombia. (F4,F5,O2)		X		X	X	Proyectos de bancarización rentables, con entrega oportuna de servicios financieros de manera eficiente que responda a las necesidades del cliente.
	FO7	Utilizar masivamente las tecnologías de la información para desarrollar economías de escala que generen mayor rentabilidad y cobertura. (F4,F7,O8,O4)		X		X		Compromiso con el desarrollo del país, ofreciendo productos para promover industrias sostenibles y en expansión.
	FO8	Estructurar líneas de financiación y servicios financieros que soporten la implementación y desarrollo de los proyectos de innovación e infraestructura en sectores claves de desarrollo -Clúster. (F4,O9)	X	X		X	X	Las inversiones deben priorizar la innovación en seguridad y tecnología financiera que permita la modernización de la infraestructura para prestación de servicios, aumentando la cobertura del Sistema Bancario.
	FO9	Invertir en innovaciones tecnológicas en busca de soluciones que proporcionen mejoras en la eficiencia y productividad del sector, favoreciendo el medio ambiente. (F3,O9,O10)			X	X		Comunicación Efectiva para mantener bien informados a los grupos de interés, con datos veraces y actualizados.
	DO1	Crear alianzas para generar programas de educación financiera para sectores no bancarizados y mercados potenciales. (D5,O4)	X	X		X	X	Programas continuos de educación financiera a sectores bancarizados y no bancarizados.
	DO2	Educar al consumidor financiero en los beneficios del uso de las tecnologías de la información y brindarle las facilidades para su acceso. (D2,O5,O6)	X	X		X	X	Seguimiento al Riesgo que permita generar indicadores de alerta temprana y un seguimiento oportuno a las operaciones crediticias.
	DO3	Dar beneficios a los clientes por el uso de tecnologías de información que disminuyan los costos de los productos financieros. (D1,D2,D3,D4,O8,O9)		X		X	X	Cooperación interinstitucional entre bancos, organismos de control y asociación bancaria para generar intercambio de información estadística y económica, que permita el diseño de actividades de interés común, que facilite el fomento y fortalecimiento de los bancos.
	DA1	Dar incentivos al Sistema Bancario por desescalar el uso del dinero físico, aumentando la utilización de canales alternos.(D2,A2)		X		X		Seguridad en los accesos a las plataformas virtuales del banco y transacciones en la utilización de canales alternos.
	Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	Tablero de Control
	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	Crear convenios con los 11 sectores claves de la economía Colombiana que tienen fuertes encadenamientos con otros sectores, influyendo en el crecimiento y fortalecimiento de los clúster, por medio de incentivos en la utilización de productos bancarios. Crear dos convenios en el año 2017 y en adelante un convenio cada año.	Crear en utilidades a una tasa del 10,01 % anual; considerando que al cierre de 2015 las utilidades eran de 9.64 billones de pesos.	Lograr que cada año dos entidades bancarias adicionales cuantifiquen sus emisiones de efecto invernadero y esta información se encuentre disponible públicamente. Actualmente 10 de 25 entidades bancarias cuentan con esta información disponible públicamente.	Mantener el ROE en 18% cada año hasta el 2026, el cual se encontraba a septiembre de 2015 en 15,1%, por medio de mejora de utilidades y manteniendo un óptimo nivel de patrimonio.	Crear cada año 15% la cartera de clientes en crédito consumo y crédito de vivienda e infraestructura. Al cierre del 2015 se encuentra en 135.9 billones	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización
			OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	
			Crear a una tasa en cobertura bancaria del 10% promedio anual con respecto a cajeros automáticos por cada 100.000 adultos, al cierre de 2015 se cuenta con una relación de 45 cajeros automáticos.	Incrementar el activo bancario a una tasa de crecimiento del 15% anual, favoreciendo la inversión; teniendo en cuenta que en el 2015 los activos bancarios se encontraban en 481.99 billones de pesos.	Lograr que cada año dos entidades bancarias adicionales a las ya certificadas, cuenten con alguna certificación en gestión ambiental. En el cierre del 2015 se encuentran certificadas el 39% de las entidades bancarias.		Crear cada año 20% la cartera de clientes en crédito comercial y microcrédito. Al cierre del 2015 se encuentra 214.6 billones	
			OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	
			Crear a una tasa del 10% anual en corresponsales bancarios por cada 1000 Km2 en el nivel de ruralidad en los municipios rural y rural disperso, al cierre de 2015 se cuenta con 25 y 5 corresponsales respectivamente.	Incrementar el pasivo bancario a una tasa de crecimiento del 15% anual, incentivando el ahorro; teniendo en cuenta que en el 2015 los pasivos bancarios se encontraban en 416.67 billones de pesos.				
			OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4	
			Promover el uso de productos financieros en el sector industrial, aumentando su crecimiento en un 6% anual; ya que al cierre de 2015 había 727,000 empresas con vínculos bancarios.	Mejorar la eficiencia administrativa reduciéndola en 84 pb anualmente, mediante el control del gasto; al cierre de 2015 se encontraba en 3.14%.				
			OCP1.5	OCP2.5	OCP3.5	OCP4.5	OCP5.5	
			Implementar el CRM (customer relationship management), a partir del año 2017 en todos los bancos del país para optimizar la gestión de ejecutivos de negocio.	Asegurar el cumplimiento de las políticas de otorgamiento de crédito, la instrumentación de las operaciones de crédito y propender por la recuperación de la cartera en mora con el ánimo de reducir las provisiones, manteniendo el indicador por debajo del 4%, cada año hasta el 2026.				
			OCP1.6	OCP2.6	OCP3.6	OCP4.6	OCP5.6	
			Implementar dos convenios anualmente con los gremios claves de producción en Colombia, para desarrollar y profundizar dichos sectores en la utilización de servicios financieros.	Crear cada año 7% las comisiones bancarias mediante el uso del dinero plástico en los establecimientos comerciales realizando alianzas estratégicas con los mismos. Al cierre del 2015 se encontraban vigentes 11.03 millones de tarjetas de crédito, con un nivel de utilización mensual de 22.72 millones de operaciones por monto de 5.47 billones de pesos, representado por compras nacionales 88% y extranjeras de 12%.				
			RECURSOS					
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
	PLANES OPERACIONALES							

## 10.2. Conclusiones Finales

El Sistema Bancario Colombiano se plantea una visión retadora que lo llevará a ser en el 2026 un referente regional en términos de penetración, rentabilidad y crecimiento enfocado a la generación de valor para todos su stakeholders, lo que le permitirá no solo continuar siendo polo de desarrollo económico de la nación, sino también liderar las perspectivas y el desarrollo económico de la región.

Colombia ha mejorado sus niveles de bancarización en la última década y en la actualidad cerca de un 70% de las personas cuenta con algún instrumento financiero. En este contexto, las metas para el período 2016-2026 son: (1) 1'300,000 empresas utilizando productos financieros en entidades de crédito, (2) 24.8 billones de utilidades, (3) 100% de los bancos con certificaciones ambientales y mediciones de gases disponibles al público, (4) un ROE de 18% e (5) ingresos por 871.5 billones.

Y como hoy los recursos para ejecutar estas estrategias son responsabilidad de varios actores, la creación de una comisión intersectorial en los términos de la ley 489 de 1998, constituye la iniciativa más adecuada para garantizar el seguimiento oportuno de los objetivos y la gestión mancomunada de recursos que asegure el cabal cumplimiento del Planeamiento Estratégico del Sistema Bancario Colombiano.

Los bancos en Colombia además de su solidez y seguridad, en sus últimos años han tenido un crecimiento y desarrollo sostenido fundamentado en la transparencia, ética, profesionalismo y prácticas de buen gobierno, hechos que le han permitido ganar la confianza del público y ser uno de los principales aliados impulsores de la economía del país con fortalezas importantes en capital humano, desempeño financiero, marketing, tecnología e información y oportunidades de desarrollo en eficiencia administrativa, operaciones y medio ambiente.

El haber incursionado en las nuevas tecnologías le ha permitido pasar de la banca tradicional consistente en las oficinas de despacho al público y los cajeros automáticos a la banca electrónica, banca virtual y actualmente la banca móvil. Estas nuevas tecnologías le permitirán además profundizar la bancarización mediante la extensión de cajeros automáticos, datafonos, sistema de audio respuesta, internet telefonía móvil y los corresponsales bancarios, estos últimos que constituyen una extensión a las zonas más apartadas del país, de los servicios financieros donde no se cuenta con la presencia física de estas instituciones mediante la utilización de algunos establecimientos comerciales interconectados con estas.

Con esa perspectiva, la incursión de la Banca en países de Latinoamérica le permitirá, en el marco de su visión, ampliar y desarrollar estrategias para maximizar la competitividad a nivel internacional, de tal suerte que el Sistema Bancario colombiano se posicione como uno de los mejores prestadores de servicios financieros en la región. Por otro lado al conseguir una mejora en las utilidades de la banca y sus indicadores de rentabilidad, se debe buscar la profundización del mercado de capitales, la cual es vital para mejorar la liquidez de la economía, atraer inversión extranjera y mejorar las opciones de inversión de todos los colombianos.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. Implementar el presente plan estratégico por parte del Sistema Bancario Colombiano, orientando los esfuerzos estratégicos y tácticos para lograr la visión propuesta en el año 2026 y garantizando los recursos y las acciones estratégicas para la total compleción de los objetivos de largo y corto plazo.

2. Para que el Sistema Bancario Colombiano pueda posicionarse como el mejor prestador de servicios financieros en Latinoamérica debe aumentar sus niveles de rentabilidad logrando mayor penetración Incrementando el índice de bancarización a través de productos



y servicios financieros competitivos, de alta calidad, de alto valor percibido y de bajo costo. Los esfuerzos de bancarización deben enfocarse a los sectores que hoy cuentan con una baja formalización y deben vincularse con beneficios alternativos no necesariamente financieros. Debe tenerse en cuenta que los colocadores informales cuentan con servicios de baja calidad y seguridad y con costos excesivamente altos, pero con facilidades para el acceso que constituyen su principal fuente de atractivo para los sectores que se pretende atender en el futuro.

3. Los esfuerzos de bancarización deben combinarse con iniciativas de inclusión tecnológica que le permitan al sector ampliar su alcance sin sacrificar su eficiencia administrativa lo que a su vez se traduce en rentabilidad. De igual manera, debe incentivarse el uso de canales alternativos por parte de los clientes actuales y facilitar su acceso y transaccionabilidad. Para esto será de vital importancia que las entidades bancarias digitalicen sus propuestas de valor y las alineen a los nuevos modelos de creación de valor de los mercados digitales.

4. La banca colombiana debe estrechar lazos con las entidades del gobierno, en especial con los entes de regulación para proteger la estabilidad y el porvenir del sistema bancario trabajando en dos vías: (a) a través de incentivos fiscales y tributarios en dos vías, uno estimulando el ahorro y la inversión como los incentivos ligados a las AFC (cuentas de Ahorro y Fomento a la Construcción) y otros ligados al uso del dinero electrónico y a la promoción de la bancarización electrónica de los usuarios del Sistema Bancario y (b) a través de la amplitud en el alcance de las funciones administrativas y jurisdiccionales de la Superintendencia Financiera de Colombia para que sus funciones de vigilancia y control se extiendan a entidades captadoras, de valores, libranzas, y de préstamos informales que por su riesgo inherente y por su alto volumen de transacciones, puedan causar impactos negativos al sector formal originados en pérdidas de control y en déficits incontrolables de liquidez.

5. Crear la Comisión Intersectorial del Sistema Bancario Colombiano con el fin de liderar la implementación del presente plan estratégico a través de la gestión mancomunada de recursos y el seguimiento oportuno de los objetivos en un ente conformado por todos los involucrados e interesados en el desarrollo y el alcance de la visión 2026 del sistema bancario colombiano.

6. La banca colombiana debe convertirse en aliada de los sectores productivos con mayor potencial a nivel nacional y regional. Debe favorecer el desarrollo de clústeres que le permitan al país fomentar la creación de empleos, jalonar la productividad general e impulsar la competitividad de la nación. La fortaleza financiera del sistema bancario servirá entonces como herramienta para alcanzar beneficios de doble vía que permitan desarrollar industrias con alta generación de valor compartido, incrementando al mismo tiempo los ingresos del propio sistema bancario.

7. Aún cuando en Colombia existe un alto volumen de entidades financieras, con alta concentración, sería una ventaja que a futuro se realicen fusiones con entidades más pequeñas que permitan seguir fortaleciendo el Sistema Bancario y permitiéndole ser mas competitivo a nivel internacional y haciendo más atractivo a la inversión extranjera directa.

#### **10.4. Futuro del Sistema Bancario Colombiano**

Las entidades bancarias del país han construido a lo largo de los últimos años, los cimientos adecuados para un futuro promisorio, convirtiéndose en el impulsor de diferentes sectores de la economía del país. La apropiada gestión de cartera, unos índices elevados de solvencia y liquidez y una rentabilidad superior al promedio regional dejan al Sistema Bancario con una fortaleza más que relevante para los retos venideros. La creación de programas de inclusión financiera, de instituciones como la banca de las oportunidades y de servicios de corresponsalía y de banca electrónica responden justamente a esos múltiples retos. La bancarización de gran parte de la base de la pirámide vinculada hasta ahora a



proveedores informales de crédito y a entidades no vigiladas será uno de los principales puntos en la agenda bancaria de la próxima década. El papel del gobierno y de las instituciones de regulación, vigilancia y control será preponderante, no solo para mantener las condiciones de estabilidad política y económica que han permitido el desarrollo del sector financiero en los últimos 15 años, sino para impulsar y potenciar los esfuerzos de las instituciones privadas por ampliar el alcance de los servicios bancarios y de esta forma disponer de un vehículo para el desarrollo de regiones que hasta ahora no han desarrollado al máximo sus capacidades de generar riqueza y bienestar para la población.

La banca colombiana se convertirá de esta manera, en un catalizador de oportunidades de crecimiento y en un generador de valor para la comunidad, llevando su distintiva fortaleza en la construcción de valor más allá de las fronteras de los *shareholders*. En este sentido, las entidades bancarias del sector financiero nacional serán entidades íntegras y socialmente responsables, con un compromiso patente y constante con los factores clave de éxito de las comunidades.

Y es que, dado este compromiso y dada la relevancia del sistema bancario colombiano en la economía nacional y regional, su rol en la creación de beneficios deberá trascender lo financiero para tocar las fibras y las necesidades que limitan a la nación en lo social, lo legal y lo medioambiental por nombrar algunos aspectos. Para este fin, un primer paso se deberá dar al interior del propio sistema bancario, transformando sus procesos en ambientalmente eficientes, generando conciencia y conductas tendientes a la mitigación de los impactos ambientales de su operación y desarrollando planes de mejoramiento continuo vinculados a objetivos ambientales y a reducir la huella de carbono impresa por el giro de su negocio.

En el ámbito legal por su parte, el sistema bancario será responsable por llevar la batuta en la creación de sinergias con las entidades reguladoras y gubernamentales en pro de la estabilidad económica que le permita desarrollar las estrategias plasmadas en este PEI. Las

eventuales perturbaciones creadas por el colapso financiero de entidades naturales y jurídicas dedicadas a la provisión de crédito de manera informal y fuera del alcance de la Superfinanciera, pueden alterar las condiciones del entorno y generar desconfianza en el público, afectando los OLP de todos los actores del sector financiero formal. De ahí que los esfuerzos por la formalización financiera de un amplio sector de la sociedad se deban dar no solo en el campo táctico de las propias organizaciones, sino en el campo regulatorio y normativo que restrinja la aparición de episodios que pongan en riesgo la estabilidad de todo el sector financiero.

Una herramienta fundamental para la implementación de estrategias y para la consecución de los objetivos planteados en este trabajo será la tecnología de la información; clave tanto para ampliar la cobertura de servicios y productos financieros ofrecidos por el sistema bancario como para disminuir los costos de estos productos y elevar los índices de eficiencia administrativa de los bancos del país. En el 2026, las cifras de utilización de canales electrónicos y de cobertura a través de medios electrónicos deberán haber dado un vuelco y las transacciones a través de estos medios serán entonces la regla y no la excepción tanto por número como por montos. Si bien el país aún estará lejos en términos de bancarización electrónica comparado por ejemplo con los países nórdicos, lo cierto es que para entonces los niveles de transaccionalidad a través de estos canales deberán ser superiores a las dos terceras partes del total de operaciones bancarias tanto monetarias como no monetarias.

El futuro económico mundial se caracteriza hoy por escenarios supremamente dinámicos y de alta competencia, siendo esta una situación que se acentuará y se acelerará con la llegada de nuevas tecnologías y actores de mercado. Los bancos colombianos están preparados para afrontar estos desafíos y cuentan con fortalezas superlativas para seguir

siendo protagonistas, competitivos, rentables y fundamentales para la creación de ventajas competitivas a nivel nación en los próximos años.



## Referencias

- Alianza del Pacífico. (s.f.). *Comercio e inversión Alianza del Pacífico*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2016, de <https://alianzapacifico.net/>
- Álvarez, J. (Diciembre 2015). *Reporte Trimestral de Inclusión Financiera*. Colombia: Banca de las Oportunidades.
- América Economía. (2014). *Los 25 mejores Bancos de América Latina*. Obtenido de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-bancos-2014/los-25-mejores/>
- Andi. (2015). *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia*. Obtenido de Colombia, Balance 2015 y perspectivas 2016: <https://www.google.com.co/?ion=1&espv=2#q=situaci%C3%B3n+econ%C3%B3mica+de+Colombia+en+2015+comparativo+mundial>
- Asociación Bancaria de Colombia. (2015). Efectivo, con los días contados. *Banca y Economía*, 12-15.
- Asociación Bancaria de Colombia. (Junio de 2015). En constante evolución. *Banca y Economía*(1), 50-51.
- Asociación Bancaria de Colombia. (2016). *Código de Principios éticos*. Obtenido de Website de Asobancaria: <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/04/Principios-Eticos.pdf>
- Asociación Bancaria de Colombia. (2016). Cuestión de Lealtad. *Banca y Economía*, 48-49.
- Asociación Bancaria de Colombia. (2016). *Informe de Sostenibilidad de la Banca 2015: Acercando la Banca a los Colombianos*. Colombia: Semana Economica 2016. Obtenido de <http://marketing.asobancaria.com/hubfs/Semanas-Economicas/SemanaEconomica-1049.pdf>
- Asociación Bancaria de Colombia. (2016). *La Banca Colombiana en 2015: Informe de tipificación*. Bogotá.

Asociación Bancaria de Colombia. (junio de 2016). La banca en el bolsillo. *Banca y Economía*(4), 10-12.

Asociación Bancaria de Colombia. (febrero de 2016). La Seguridad: Un compromiso que no cesa. *Banca y Economía*(3), 58-60.

Asociación Bancaria de Colombia. (2016). *Normatividad, Decretos, Resoluciones, y leyes que rigen el Sector*. Obtenido de Asobancaria Normatividad Aplicable:  
<http://www.asobancaria.com/normatividad/>

Asociación Bancaria de Colombia. (25 de Enero de 2016). Oportunidades y retos de la industria Fintech para la inclusión Financiera. *Edición 1027*.

Asociación Bancaria de Colombia. (29 de 08 de 2016). Satisfacción, el compromiso de la banca con sus clientes. Edición 1057. *Semana Económica 2016*.

Banca de las oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia. (2015). *Reporte anual de inclusión financiera 2015*. Bogotá.

Banco de la República. (Abril de 2005). La misión Kemmerer. *Revista Credencial, Historia, Edición 184*. Obtenido de Banco de la República, Actividad Cultural :  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/abril2005/mision.htm>

Banco de la República. (2015). *Organización del estado Colombiano*. Colombia. Obtenido de  
[http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion\\_del\\_estado\\_colombiano](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/organizacion_del_estado_colombiano)

Banco de la República. (2015). *Posición astronómica y geográfica de Colombia*. Colombia: Subgerencia Cultural del Banco de la República. Obtenido de  
[http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/posicion\\_astronomica\\_geografica\\_colombia](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/posicion_astronomica_geografica_colombia)

Banco de la Republica. (2016). Como Afecta la Política Monetaria a la Economía. Colombia.

Recuperado el 10 de 9 de 2016, de Banco central de Colombia:

<https://www.banrep.gov.co/es/como-afecta-la-politica-monetaria-economia>

Banco de la República. (Julio de 2016). *Encuesta de Percepción sobre Riesgos del Sistema*

*Financiero*. Obtenido de Banco de la república: [http://www.banrep.gov.co/sites/](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/epdr_jul_2016.pdf)

[default/files/publicaciones/archivos/epdr\\_jul\\_2016.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/epdr_jul_2016.pdf)

Banco de la Republica. (2016). *Reporte del Mercado Financiero. Primer trimestre 2016*.

Obtenido de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rmf_mar_2016.pdf)

[rmf\\_mar\\_2016.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rmf_mar_2016.pdf)

Banco de la República Colombia. (2013). *Historia. Banco central de Colombia*. Recuperado

el 25 de 08 de 2016, de <http://www.banrep.gov.co/es/node/7596>

Banco Mundial. (2016 йил 26-Septiembre). *Colombia: Panorama General*. From

<http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Banco Mundial. (29 de Marzo de 2016). *Nicaragua Panorama General*. Obtenido de Banco

Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview>

Banco Mundial. (1 de Abril de 2016). *Venezuela Panorama General*. Obtenido de Banco

Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/venezuela/overview>

BBC Mundo. (4 de Abril de 2016). *Panamá Papers: el controversial papel de ese país en el*

*sistema financiero internacional*. Obtenido de [http://www.bbc.com/mundo/](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160404_economia_offshore_panama_panamapapers_lf)

[noticias/2016/04/160404\\_economia\\_offshore\\_panama\\_panamapapers\\_lf](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160404_economia_offshore_panama_panamapapers_lf)

BSLATAM. (2015). *Estudio de Mercado. Bancarización y Acceso a Servicios Financieros en*

*América Latina*. Recuperado el 2015, de Banca Seguros en América Latina:

<http://www.bslatam.com/>

Caballero, C., & Urrutia, M. (2016). *Historia del Sector Colombiano en el siglo XX, Ensayo*

*sobre su desarrollo y crisis*. (E. Norma, Ed.) Bogotá, Colombia: Asobancaria.

Cámara de Comercio de Bogotá. (06 de Mayo de 2014). Conferencia de Michael Porter en el Foro Clusters y Valor Compartido. Bogotá. Obtenido de

[https://www.youtube.com/watch?v=bya-D\\_8qrRw](https://www.youtube.com/watch?v=bya-D_8qrRw)

Castro, S. (Junio de 2016). Una transformación que no se detiene. *Banca y Economía*(4), 6.

Concejo Privado de Competitividad. (2015). *Resumen Ejecutivo: Informe Nacional de Competitividad 2015-2016*. Bogotá D.C.: Punto aparte bookvertising.

Constitución Política de Colombia. (1991). *Titulo I, de los principios Fundamentales* (Vol. Artículo I). Colombia.

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*. Lima: Pearson.

Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Bases del Plan Nacional de desarrollo 2014-2018*. Colombia: Departamento Nacional de Planeación.

Departamento Nacional de Planeación. (12 de Marzo de 2015). *Encadenamientos, Clústeres y Flujos de Trabajo en la Economía*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/2015mar12%20Encadenamientos%20y%20clusters.pdf>

Dirección Ejecutiva de Estudios Económicos de Davivienda. (2016). *Colombia, Perspectivas Macroeconómicas*. Bogotá: Davivienda. Obtenido de <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/74e49add-5b67-4f40-bfd9-ab0d7288d43b/Colombia+-+Perspectivas+Macroecon%C3%B3micas+2016.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=74e49add-5b67-4f40-bfd9-ab0d7288d43b>

Escobar, J. (Enero de 2013). *El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente*. (B. d. República, Ed.) Obtenido de Revista del Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/revista-1023>

Federación Colombiana de Gestión Humana - ACRIP. (Agosto de 2014). Carlos Raúl Yepes: Un liderazgo enfocado hacia la diversidad cultural. *Hombre y Trabajo*, 30(96), 14-18.



- Garay, L. (2004). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Bogotá, Colombia: Banco de la Republica de Colombia.
- García, C. A. (27 de junio de 2014). 22 de cada 100 trabajadores de la banca están subcontratados. *El Tiempo*.
- García, H. J. (Febrero de 2016). El ecosistema financiero y la usabilidad de tecnologías certificadas que generan confianza y fortalecen la relación con el cliente. *Banca y Economía*(3), 34-35.
- Gobierno Nacional. (2016). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Colombia. Borrador para Comentarios del Público*. Colombia: Gobierno Nacional.
- Gómez, H. (2010). Presentación Encuentro 2010 - Desarrollo Colombia, Hernando Gomez. *Consejo Privado de Competitividad en Acción, Mejorando la Competitividad en Colombia* (pág. 10). Consejo Privado de Competitividad.
- Gómez, H. J. (junio de 2015). Tecnología financiera: Oportunidad y amenaza. *Banca y Economía*(1), 62-63.
- Ley 1094 de 2006. (s.f.). Por la cual se modifica la Ley 16 de 1990 y se adoptan otras disposiciones”. Congreso de la República de Colombia.
- Ley 1328 de 2009. (s.f.). *Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones*. . Congreso de la Republica de Colombia.
- Ley 35 de 1993. (s.f.). *Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades financiera, bursátil y aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechami*. Congreso de la República de Colombia.
- Ley 45 de 1990. (s.f.). *Por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones*. Colombia: Congreso de Colombia.

Ley 510 de 1999. (s.f.). *Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.* Congreso de la República de Colombia.

Ley 795 de 2013. (s.f.). *Por la cual se ajustan normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones.* Congreso de la República de Colombia. Congreso de la República de Colombia.

Ley 964 de 2005. (s.f.). *Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen me.* Congreso de la República de Colombia .

Malagón, J. (2015). *El sector financiero en Colombia se encuentra comprometido con la innovación de productos, servicios y canales financieros.* Recuperado el 2016, de Cintel, Proyectos TIC Innovadores: <http://cintel.org.co/entrevista-asobancaria/>

Mercosur. (s.f.). *Mercosur.* Recuperado el 17 de Septiembre de 2016, de <http://www.mercosur.int/>

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. (30 de Abril de 2013).

*Representación de España ante la OCDE - París.* Obtenido de Gobierno de España: <http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/OCDE/es/quees2/Paginas/default.aspx>

Ministerio de Defensa Nacional. (2016). Recuperado el 25 de Agosto de 2016, de Ministerio de defensa de Colombia: <https://www.mindefensa.gov.co>

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (s.f.). *Acuerdo de Alcance Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM).* Recuperado el 17 de Septiembre de 2016, de

Mincomercio Industria Comercio y Turismo:

<http://www.mincit.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=11951>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2016). *Acuerdos comerciales y de Inversión*.

Recuperado el 13 de Septiembre de 2016, de Acuerdos Vigentes:

<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>

Ministerio de Protección Social. (2016). *Población y Principales Indicadores demográficos*

*de Colombia*. Obtenido de Dirección General de Promoción del Trabajo:

[http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores\\_de\\_mograficos\\_2020.pdf](http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores_de_mograficos_2020.pdf)

Pinzón, J. (23 de Enero de 2015). Mindefensa Inc. *Revista Dinero*.

Porter, M. E. (2015). *Ser competitivo* (8a. ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.

Posso, D. (31 de Mayo de 2009). *Ventajas de la Posicion Geografica de Colombia*.

Recuperado el 1 de Agosto de 2016, de Geografía de Colombia:

<http://geografiacolombia.blogspot.com.co/2009/05/ventajas-de-la-posicion-geografica-de.html>

Rueda, S. (2013). *Necesidades de Talento Humano para los retos del sector financiero*.

Bogotá.

Sotelo, R. J. (10 de 06 de 2008). *Economía y Finanzas para Todos*. Pontificia Universidad

*Católica del Perú (PUCP)*. Obtenido de

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/renzojimenez/2008/06/10/el-comite-de-basilea-y-sus-principios-basicos/>

Suarez, A. (2015). *La Industria de la Defensa y Seguridad en América Latina 2014 -2015*.

España: IDS.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). Informe de operaciones. Bogotá. Obtenido

de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo>

=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61066

Superintendencia Financiera de Colombia. (2015). *Resultados del Sistema Financiero*

*Colombiano Diciembre de 2015*. Bogotá, Colombia. Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10086157>

Uribe, J. (2013). El sistema financiero colombiano: Estructura y Evolución reciente. (N.

Editorial, Ed.) *Revista del Banco de la República, LXXXVI*, 1-17. Obtenido de

[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr\\_nota\\_1023.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr_nota_1023.pdf)

Velásquez, H., Londoño, C., & Granda, A. (2005). *Panorama Socio Económico y Político de Colombia a partir de 1950*. Colombia.

Villamil S, J., & Hernandez, G. (2015). *Encadenamientos, Clústeres y Flujos de Trabajo en la economía Colombiana*. Banco de la República.

Villamil, J., & Hernández, G. (2014). *Encadenamientos, Clústeres y Flujos de Trabajo en la Economía Colombiana*. Colombia: DNP Departamento Nacional de Planeación.

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

## Apéndice A

### Comentarios del Vicepresidente Administrativo del Banco Sudameris en 2016

Sin lugar a dudas considero que los aspectos más importantes del sistema bancario lo constituyen la solvencia, la tasa de interés, la seguridad y tecnología financiera, la bancarización y como consecuencia de ello el crecimiento bancario.

El índice de solvencia que fue establecido por los acuerdos de Basilea y que rigen hoy en día prácticamente a nivel mundial, donde el patrimonio técnico debe ser superior al 9% de los activos de riesgo, indicador plenamente conocido tanto por los inversionistas como por las entidades estatales que manejan grandes recursos, exigen a sus tesorerías para su colocación hacerse en bancos que tengan de un determinado índice hacia arriba, con el fin de evitar riesgos para asegurar sus fondos.

En igual forma la tasa de interés es uno de los factores más importantes a nivel competitivo en el sector bancario puesto que es uno de los aspectos más determinantes en las preferencias de ahorradores, inversionistas y clientes que necesitan estos recursos para el desarrollo de su actividad económica.

Adicionalmente a los puntos anteriores, el gran interés del sector bancario por aumentar su clientela está en la bancarización; llegar a todos los sectores de la población con sus productos y servicios incrementara el número de clientes especialmente de personas naturales, fomentara el ahorro y la colocación de sus recursos, situación esta ultima que le permitirá su crecimiento y la atomización del riesgo.

Desde luego existen algunos factores que debilitan este propósito de la bancarización como son en primer lugar el bajo nivel de educación financiera especialmente en los sectores más vulnerables y en segundo lugar otro a nivel general que es el gravamen a los movimientos financieros más conocido como (4 x mil), que hoy en Colombia es muy alto

frente a otros países, que encarece cualquier transacción, situación que hace que un gran volumen de operaciones se hagan efectivo sin pasar por el sistema bancario.

Otro aspecto determinante del perfil competitivo esta en el constante mejoramiento del desarrollo tecnológico al interior de las instituciones bancarias, hecho que les permitirá no solo aumentar el número de operaciones a menor costo sino poder llegar a una mayor población y ofrecer igualmente una mayor cantidad de productos y servicios con una ágil y veloz capacidad de respuesta.

Por ello las entidades bancarias deben contar en forma permanente con personal capacitado, con buenos estímulos salariales y hacer inversiones importantes en investigación y desarrollo, ser innovadores y así poder hacer frente a los desafíos que le presenta la competencia, actividades que junto a las anteriores les permitirá asegurar su crecimiento y acrecentar la confianza de sus clientes vigentes y potenciales.

Un factor importante que debe mantener el Sistema Bancario es la relación responsable y ética con los grupos de interés para obtener un crecimiento rentable que permita la sostenibilidad de las entidades con la finalidad de: Promover una mayor profundización del sistema bancario en Colombia, minimizar los riesgos crediticios, de liquidez y operacionales mediante la implementación de modelos de control, mejorar el nivel de bancarización dado el gran potencial que se tiene para lograr rentabilidad y crecimiento económico perdurable en el tiempo, ofrecer una gama integral de servicios financieros incluyendo desde facilidades para efectuar transacciones, pasando por productos de ahorro, complementado con diversas modalidades de crédito, para finalizar con seguros que permitan a sus clientes amortiguar las consecuencias de un siniestro de cualquier índole, incrementar el ahorro interno y atraer flujos privados de capital con el fin de hacer crecer su volumen de negocio fortaleciendo el desarrollo económico, generar empleo, contribuir al PIB, estimular el sector oficial y privado y promover el espíritu empresarial utilizando la innovación como

palanca de progreso, implementar Políticas de buen gobierno esenciales para consolidar el desarrollo económico, con un manejo ético y conservador que permitan asegurar el cumplimiento de estos objetivos.

